



Organisation  
internationale  
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



## Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)

ILO TC/SYMBOL : 108087-RAF/21/02/ITA

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Final

Mode d'évaluation : Indépendant

Pays : Sénégal et Gambie

Résultat(s) du P&B : 1, 3, 4 et 8

ODD(s) : 1, 3, 4, 5, 8, 10, 13

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 8 Janvier 2025

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL : 20 February 2025

Bureau Administratif : OIT/BP-Dakar

Bureau Technique : OIT/BP-Dakar

Agences d'évaluation conjointes : NA

Durée du projet : Avril 2021 à décembre 2023 (33 mois)

Donateur et budget : Agence Italienne pour la Coopération au Développement (AICS) / 1.630.189 \$

Nom(s) du consultant : Dr. Fidèle Eric Sessou

Gestion de l'évaluation : Dje, Nguessan Pierre

Supervision du Bureau de l'évaluation : Ricardo Furman

Budget de l'évaluation : \$ 14,508

Mot clés : Entrepreneuriat, Secteur informel, Formalisation, Évaluation, PROMEFI, Sénégal, Gambie



## Table des matières

Resumé Executif.....	V
Leçons apprises.....	xiv
Bonnes pratiques.....	xv
1. Description du Projet.....	1
1.1. Contexte et Justification.....	1
1.2. Objectifs, cibles, et les résultats.....	2
2. But, champ et clients de l'évaluation.....	3
2.1. But de l'évaluation.....	3
2.2. Champ de l'évaluation.....	3
2.3. Objectifs de l'évaluation.....	4
2.4. Clients de l'évaluation.....	5
3. Les Critères et les questions de l'évaluation.....	6
4. Méthodologie de l'Evaluation.....	8
4.1. Approche méthodologique.....	8
4.2. Méthodes et outils de collecte des données.....	8
4.3. Analyse et assurance qualité des données.....	11
4.4. Considérations éthiques et principes de l'évaluation.....	11
4.5. Limites & contraintes de l'évaluation.....	12
5. Principaux résultats.....	13
5.1. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique.....	13
5.2. Validité de la conception du projet.....	15
5.3. Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus.....	16
5.4. Efficience des ressources utilisées.....	26
5.5. Orientation impact et durabilité.....	30
5.6. Genre et non-discrimination des groupes vulnérables.....	33
5.7. Tripartisme, dialogue sociale et durabilité environnementale.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6. Conclusions.....	35
7. Leçons apprises et bonnes pratiques.....	37
7.1. Leçons apprises.....	37
7.2. Bonnes pratiques.....	38
8. Recommandations.....	39
9. Annexes.....	1

## Liste des tableaux

Tableau 1: Utilisateurs et utilisation de l'évaluation.....	5
Tableau 2: Critères, questions et sous-questions d'évaluation.....	6
Tableau 3 : Critères, questions et sous-question d'évaluation.....	10
Tableau 4 : Performances enregistrées dans le cadre de la mise en oeuvre du PROMEFI.....	20

Tableau 5 : Taux d'exécution des produits au Sénégal et en Gambie .....	26
Tableau 6 : Données sur les cotisations des membres des coopératives .....	31

## Liste des figures

Figure 1 : Couverture géographique de l'évaluation .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 4
Figure 2: Vue synthétique de la démarche mixte adoptée pour la collecte des données ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 8
Figure 3: Focus groupe avec des bénéficiaires du PROMEFI.....	1515
Figure 4: Marque de vêtement de jeunes entrepreneurs bénéficiaires de PROMEFI en Gambie.....	18
Figure 5: Atelier de travail d'un bénéficiaire du concours de Plan d'affaire en Gambie.....	264
Figure 6 : Atelier de transformation des produits locaux.....	309
Figure 7 : Quelques produits transformés de la Scoop TRANSFELY.....	30
Figure 8 : Produits dérivés de la transformation du Piment .....	32

## Acronymes

<b>ADEPME</b>	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
<b>AICS</b>	Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo/Agence italienne pour la coopération
<b>ANPEJ</b>	Agence nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes
<b>ANSD</b>	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
<b>ANSD</b>	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
<b>B2B</b>	Rencontre d'affaires
<b>BDS</b>	Business Development Services
<b>CCIAD</b>	Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de DAKAR
<b>CDES</b>	Conseil des Entreprises du Sénégal
<b>CNJ</b>	Conseil National de la Jeunesse
<b>CNP</b>	Coordonnateur National de Projet
<b>CPO</b>	Country Programme Outcomes
<b>CREE</b>	Créez votre Entreprise
<b>DER</b>	Développement de l'Entreprenariat Durable développement
<b>DGSPN</b>	Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale
<b>ENES</b>	Enquête Nationale de l'Emploi au Sénégal
<b>ENES</b>	Enquête Nationale sur l'emploi au Sénégal
<b>ENSIS</b>	Enquête Nationale sur le Secteur Informel au Sénégal
<b>ETD</b>	Équipe d'appui technique au travail décent
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organisation
<b>FP2A</b>	Fédération Nationale des Professionnels de l'Agro-Alimentaire du Sénégal
<b>FRA</b>	Autorisation de Fabrication et de Mise en Vente
<b>FVE</b>	Formaliser Votre Entreprise
<b>GCCI</b>	Chambre de Commerce et d'Industrie de Gambie
<b>GERME</b>	Gérez Mieux Votre Entreprise
<b>GIE</b>	Groupement d'Intérêt Economique
<b>IPTT</b>	Indicators Performance Tracking Table
<b>MEFPA</b>	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et de l'Artisanat
<b>MOTIE</b>	Ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Intégration régionale et de l'Emploi
<b>MPME</b>	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
<b>ODD</b>	Objectif de Développement Durable
<b>OHADA</b>	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>OIE</b>	Organisation Internationale des Employeurs
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>OMS</b>	Organisation Mondiale de la Sante
<b>PACAO</b>	Programme d'Appui à la Compétitivité de l'Afrique de l'Ouest
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut

<b>PIESAN</b>	Projet d'intensification Eco-Soutenable de l'Agriculture dans les Niayes
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PND</b>	Plan National de développement
<b>PPTD</b>	Programme par pays pour la promotion du travail décent
<b>PROMEFI</b>	Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant
<b>PROMOGED</b>	Promotion de la Gestion intégrée et de l'Économie des déchets solides
<b>PSE</b>	Plan Sénégal Émergent
<b>Scoop</b>	Société Coopérative
<b>SNIFEI</b>	Stratégie Nationale Intégrée de Formalisation de l'Économie Informelle
<b>SST</b>	Santé et Sécurité au Travail
<b>TRIE</b>	Trouvez votre idée d'Entreprise
<b>UNACOIS</b>	Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal
<b>UNEG</b>	United Nation Evaluation Groupe
<b>UNSDCF</b>	United Nation Sustainable Development Cooperation Framework
<b>WIEGO</b>	Women in Informal Employment

## RESUME EXECUTIF

### CONTEXTE

#### Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Le projet PROMEFI a pour objectif de promouvoir le travail décent pour les jeunes des deux sexes, en développant des entreprises durables et en favorisant la formalisation au Sénégal et en Gambie.

Au Sénégal, le projet propose des mesures de formalisation aux parties prenantes nationales et aide les opérateurs agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar, ainsi que les récupérateurs de déchets de la décharge de Dakar. Il les aide à s'organiser, à améliorer leurs compétences techniques et entrepreneuriales, et à bénéficier des régimes de protection sociale. Le projet vise également à renforcer les capacités des institutions locales et des partenaires d'exécution pour qu'ils puissent continuer à soutenir les bénéficiaires directs et indirects dans la gestion des entreprises et des coopératives.

En Gambie, le projet cible les jeunes entrepreneurs potentiels et en activité, des deux sexes, principalement dans les zones de Greater Banjul, West Coast Region et North Bank Region. L'objectif est de les aider à améliorer leurs pratiques opérationnelles et à mieux comprendre les questions de protection sociale et de formalisation d'entreprise. Le projet soutient la Chambre de Commerce et d'Industrie de Gambie (GCCCI) dans l'amélioration de ses services d'orientation et de développement d'entreprise. La stratégie vise à promouvoir les entreprises formelles et productives en développant l'esprit d'entreprise chez les jeunes hommes et femmes. Le renforcement des capacités devrait leur permettre d'acquérir des compétences essentielles en entrepreneuriat et en développement d'entreprises. Par ailleurs, le projet cherche à inspirer un changement de mentalité chez ces jeunes, les incitant à créer et développer des entreprises formelles et durables.

#### Situation actuelle du projet

L'incapacité du marché de travail formel à fournir des emplois aux jeunes a conduit la majorité de la population active du Sénégal et de la Gambie à rechercher des opportunités dans le secteur informel. Les entreprises du secteur informel ne tiennent pas de comptabilité, ne payent pas de taxes et leurs membres ont des emplois précaires, de mauvaises conditions de travail, une faible productivité et des revenus faibles.

C'est dans ce contexte que l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et le Gouvernement Italien ont mis en place un partenariat visant à apporter un appui aux acteurs de l'économie informelle du Sénégal et de la Gambie, dans le but de formaliser leurs activités à travers des entreprises durables. Ce partenariat s'est traduit par la mise en œuvre du projet Promotion de l'Entrepreneuriat Formel et Innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI). Le projet arrive à terme après 33 mois de mise en œuvre. Le rapport final d'avancement du projet résume l'état d'exécution actuel :

### **Au Sénégal :**

- 714 récupérateurs de déchets, dont 46 % de femmes, ont été organisés en sociétés coopératives formelles à Mbeubeuss, avec un appui à la gestion et à la gouvernance.
- Un atelier B2B a facilité leur accès aux marchés et augmenté leurs revenus.
- Plus de 1000 membres de groupements agricoles ont été constitués en 10 sociétés coopératives formelles et formés à la gouvernance coopérative.
- Des formations techniques ont été dispensées à 90 opérateurs dans la transformation de produits agroécologiques comme le bissap et le piment, et la gestion d'une ferme avicole.
- 25 opérateurs agricoles ont bénéficié d'un accompagnement à la mise aux normes de leurs produits (FRA, code-barres, logo, étiquettes, emballages), facilitant ainsi leur accès aux marchés.
- La participation de 3 coopératives à la Foire Internationale de Dakar a accru leur visibilité.
- Le module "Formalisez Votre Entreprise" a été développé et déployé, avec 40 formateurs certifiés issus de structures d'appui aux entreprises, assurant la pérennisation de l'outil.
- 20 formateurs certifiés ont été outillés pour accompagner le développement des coopératives.
- 620 récupérateurs ont reçu des équipements de sécurité et 40 femmes ont été formées au leadership.
- Plus de 720 récupérateurs ont bénéficié d'un accompagnement pour une adhésion à la mutuelle sociale des artisans.

### **En Gambie :**

- 120 entrepreneurs, dont 88 femmes, ont été formés et accompagnés dans leur formalisation par la GCCI.
- Un concours de plans d'affaires a primé 19 lauréats et renforcé les capacités entrepreneuriales des jeunes.

Un guide sur l'accès à la sécurité sociale a été produit et 20 entrepreneurs ont été sensibilisés sur l'importance de la protection sociale.

### **But, destinataire et portée de l'évaluation**

L'évaluation finale du projet PROMEFI vise deux principaux objectifs : la redevabilité et l'apprentissage. Elle permettra d'analyser les résultats atteints, d'identifier les difficultés rencontrées et les leçons apprises, et de formuler des recommandations pour améliorer les interventions dans le secteur de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal, en Gambie et en Afrique de l'Ouest.

Les utilisateurs potentiels des résultats de l'évaluation incluent l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'Équipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT au Bureau Pays de Dakar, et le Bureau régional Afrique de l'OIT. Les partenaires de mise en œuvre au Sénégal et en Gambie sont également concernés, notamment :

#### **Au Sénégal:**

1. La Direction des petites et moyennes entreprises du Ministère du Commerce (DPME)
2. Le Ministère du Commerce, de la Consommation et des PME

3. Le Ministère du Travail, du Dialogue social et des Relations avec les Institutions
4. Le Ministère de l'Artisanat et de la Transformation du secteur informel
5. Les partenaires sociaux (organisations patronales et de travailleurs)

**En Gambie:**

1. La Chambre de Commerce et d'Industrie (GCCCI)
2. L'Association des Employeurs
3. Le gouvernement Gambien

L'Agence italienne pour la coopération au développement (AICS) utilisera également les résultats afin de mieux orienter ses futurs financements.

**Méthodologie de l'évaluation**

Une méthode mixte, s'appuyant sur une approche participative, a été mise en œuvre. Des données qualitatives et quantitatives ont été collectées auprès des bénéficiaires ainsi que de l'ensemble des parties prenantes. L'évaluation a mobilisé une revue documentaire, des entretiens semi-structurés, des focus groups et des observations directes. La méthode d'échantillonnage non probabiliste dite « de convenance » a été privilégiée afin de recueillir une diversité maximale de réponses.

Au total, 135 personnes ont été consultées à travers 23 entretiens individuels et 11 focus groups menés au Sénégal et en Gambie. L'évaluation s'est appuyée sur les critères principaux du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE/DAC) ainsi que sur des critères spécifiques à l'OIT, à savoir :

- (i) la pertinence et la cohérence stratégiques,
- (ii) la validité de la conception du projet,
- (iii) l'efficacité,
- (iv) l'efficience,
- (v) l'impact et la durabilité,
- (vi) le genre et la non-discrimination,
- (vii) Tripartisme, dialogue sociale et durabilité environnementale

L'intégration des critères d'inclusivité a permis de garantir que le processus et les résultats reflètent équitablement les perspectives, les besoins et les réalités de toutes les parties prenantes concernées. L'évaluation a également examiné la manière dont le projet a pris en compte les enjeux de justice sociale et de durabilité, tout en s'assurant qu'aucune partie prenante ne soit laissée pour compte.

L'analyse des données s'est fondée sur la méthode d'analyse de contenu appliquée aux entretiens transcrits. Le logiciel EXCEL a été utilisé pour produire des statistiques descriptives permettant d'évaluer les niveaux de performance des indicateurs du projet. Une triangulation des informations a été effectuée par croisement des différentes sources et cibles de collecte/d'analyse afin d'évaluer la transférabilité des connaissances, en particulier dans les cas de

divergences au sein d'une même catégorie d'informateurs ou de cibles.

La méthodologie d'évaluation s'inscrit dans le respect des normes et règles définies par le Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE). Elle est également conforme aux parties pertinentes du cadre et de la stratégie d'évaluation de l'OIT, ainsi qu'aux directives politiques de l'OIT en matière d'évaluation. Un consentement éclairé a été systématiquement obtenu avant chaque entretien. L'anonymat et la confidentialité des réponses des participants ont par ailleurs été strictement respectés.

## Résultats principaux et Conclusions

**Pertinence, cohérence et adéquation stratégique :** PROMEFI a contribué de manière significative aux plans nationaux de développement des deux pays qui s'efforcent à formaliser le marché du travail, à renforcer la protection sociale et à améliorer les conditions de travail des jeunes. En effet, le projet s'aligne sur le Plan Sénégal Émergent (PSE) (2014-2023) et le Plan National de Développement (2018-2021) de la Gambie. La formalisation des activités économiques s'aligne sur l'un des objectifs majeurs de l'OIT qui est celui de promouvoir les droits au travail, d'encourager les opportunités d'emploi décent, d'améliorer la protection sociale et de renforcer le dialogue sur les questions liées au travail, et contribue également au Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (CCDD) concernant les aspects de travail décent et de réduction de la vulnérabilité économique, en particulier pour les jeunes et les femmes.

Après des bénéficiaires, le projet a été considéré comme pertinent, répondant de manière adaptée à leurs besoins spécifiques en les regroupant au sein de coopératives, en formalisant leurs activités entrepreneuriales, en renforçant leurs capacités, et en mettant à leur disposition des équipements nécessaires. PROMEFI a directement contribué aux Objectifs de Développement (ODD) 1, 4, 5 et 8 et indirectement aux ODD 3, 10 et 13.

**Validité de la conception du projet :** PROMEFI dans sa conception a élaboré un cadre logique, développé une théorie de changement expliquant la chaîne causale, établi une matrice de risques dans laquelle des hypothèses de risques de durabilité ont été développées et des mesures d'atténuation proposées. Le projet a été conçu dans une vision systémique, et s'est intéressé à la question du dialogue social en assurant le tripartisme entre l'Etat, le Patronat et les travailleurs. L'avantage comparatif de l'OIT a été utilisé dans la conception et de la mise en œuvre du projet en tirant profit de son capital expériences et des bonnes pratiques en matière de formalisation des entreprises ainsi que le développement et le renforcement des entreprises sociales et des coopératives.

### **Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus**

Les objectifs et les résultats escomptés par le projet ont été analysés à travers des indicateurs. Les écarts entre les cibles telles que planifiées en début du projet et les résultats atteints ont été évalués. De façon globale, les objectifs et les résultats du projet sont atteints. Les produits ont été réalisés à plus de 80% et la majorité des cibles a été atteinte. En Gambie, des résultats inattendus ont été obtenus. Par exemple, 4 jeunes parmi les non-gagnants à la compétition de Plan d'affaire, ont reçu des financements venant de bonnes volontés qui ont suivi le concours à la télé. Sur le plan politique, le PROMEFI s'est déroulé entre 2021 et 2023, période pendant laquelle le Sénégal a connu des troubles socio-politiques dus aux élections présidentielles. Cela a engendré des difficultés dans la mobilisation des acteurs en raison des conditions sécuritaires, entraînant le report ou le retardement de certaines activités. Face à cette situation, la stratégie d'adaptation a été un réajustement du planning de mise en œuvre du projet.

Les conséquences de la COVID-19 ont été surmontées grâce aux outils développés par une étude commanditée par l'OIT<sup>1</sup> sur comment travailler dans un environnement de pandémie. Par exemple, l'utilisation d'une plateforme développée sur WhatsApp pour faire des activités de sensibilisation avec la société coopérative des récupérateurs de déchets.

L'approche participative développée par le projet a favorisé l'implication et l'inclusion de toutes les parties prenantes potentielles dans la mise en œuvre du projet. Le projet dans son modèle d'intervention a dans un premier temps, formé les bénéficiaires à la formalisation de leurs entreprises et a ensuite renforcé leurs capacités à travers les différentes formations afin d'améliorer leurs compétences entrepreneuriales dans leur globalité.

### **Efficiences des ressources utilisées**

Toutes les activités prévues dans le cadre du PROMEFI ont été conduites de manière adéquate, avec un taux d'exécution budgétaire de plus de 98 % pour le Sénégal et la Gambie.

Pour la mise en œuvre du projet, un cadre logique a été élaboré, des rapports d'avancement ont été développés et une évaluation à mi-parcours a été effectuée. La durée planifiée du projet est d'avril 2021 à mars 2023. Cependant la durée réelle d'exécution était d'août 2021 à décembre 2023, soit une prolongation d'environ 9 mois. Les activités ont effectivement démarré au mois d'août 2021 à cause du retard dans le recrutement du coordonnateur national (CNP) qui a rejoint l'équipe en juillet 2021. Cependant, ce retard n'a pas eu de conséquence à cause du démarrage de certaines activités du projet telle que les études (priorisation des chaînes de valeur, étude de faisabilité...) et certaines rencontres avec les partenaires (ministères...). Pour la mise en œuvre

---

<sup>1</sup>[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@africa/@ro-abidjan/@sro-dakar/documents/publication/wcms\\_763402.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@africa/@ro-abidjan/@sro-dakar/documents/publication/wcms_763402.pdf)

du projet, le coordonnateur du projet bénéficie de l'appui d'une assistante administrative et financière, d'un spécialiste en développement des entreprises, de l'Equipe d'Appui technique au Travail décent (EAT) et des spécialistes du bureau OIT, ainsi que des consultants extérieurs.

### **Orientation impact et durabilité**

Les Société Coopérative (Scoops) mises en place dans le cadre du PROMEFI restent fonctionnelles 9 mois environ après la fin du projet. Elles ont mis en place des frais d'adhésion et de cotisation mensuelle avec un taux de couverture actuelle qui varie entre 0% et 75%. La participation aux FOIRES commerciales a permis à certaines Scoops de créer des contacts pour un meilleur accès au marché et d'autres grâce à la formalisation s'activent à soumettre des projets auprès de partenaire financiers. Sur le plan institutionnel, des structures étatiques et privées ont été associées à la mise en œuvre du projet, leurs capacités ont été renforcées à travers la formation de formateurs, et elles disposent désormais d'experts à leur niveau. Les outils développés ont été mis à disposition et font désormais partie des offres de certaines d'entre elles. Au Sénégal par exemple, un mémorandum d'entente (MoU) a été signé entre l'OIT et l'Agence de développement et d'encadrement de la PME (ADEPME) et en Gambie, le portefeuille de l'offre de services de la GCCI a été renforcé. En termes de contribution aux ODD, les résultats du PROMEFI ont directement contribué à la réalisation des ODD 8,1, 4, 5, et 10 en Gambie et au Sénégal.

### **Genre et non-discrimination des groupes vulnérables**

PROMEFI dans sa stratégie d'intervention a intégré le genre. Les résultats du projet en matière de formalisation des entreprises, d'amélioration des compétences techniques et de gestion, d'accès aux marchés et à la protection sociale des acteurs de l'économie informelle ont intégré le genre à travers les jeunes, femme et hommes. De façon similaire, les renforcements de capacités développées dans le cadre du projet intègrent les besoins spécifiques des jeunes femmes et hommes. Au niveau des outils développés, le genre a été pris en compte dans la conception et le déroulement de ces outils. En Gambie, les jeunes hommes et femmes entrepreneurs, venant des milieux ruraux et urbains ont été intégrés dans la mise en place du concours de rédaction de plan d'affaires. Cependant, il faut signaler que les personnes handicapées ont été très peu pris en compte dans le projet.

### **Tripartisme, dialogue sociale et durabilité environnementale**

Le projet PROMEFI, ancré dans le principe du tripartisme, a mobilisé gouvernements, employeurs et travailleurs pour promouvoir le travail décent et formaliser l'économie informelle. Sous l'impulsion du Ministère du Commerce et des PME, avec la Direction des PME en tant que point focal, il a intégré des partenaires sociaux au sein de ses comités décisionnels et techniques, renforçant ainsi le dialogue social. À travers des initiatives comme la certification de formateurs

syndicaux et des collaborations avec des organisations patronales telles que la GCCI représentant le patronat en Gambie, PROMEFI a renforcé les capacités des acteurs sociaux et assuré une approche inclusive et concertée, gage de durabilité et d'appropriation des résultats.

## RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

### Principales recommandations et suivi

**Recommandation 1 : Organiser des formations en marketing digital aux bénéficiaires.** Afin d'améliorer l'accès aux marchés et accroître les ventes, il serait recommandé d'organiser des renforcements de capacités à l'attention des bénéficiaires (Jeunes entrepreneurs, Scoops de transformation) afin qu'ils maîtrisent l'utilisation des réseaux sociaux (Facebook, Instagram, TikTok...) pour plus de visibilité.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Haute	Moyen	Court terme

**Recommandation 2 : Veiller à inclure les personnes handicapées parmi les bénéficiaires pour les futures initiatives.** Afin de mieux prendre en compte les questions d'inclusion, il est essentiel d'intégrer les personnes handicapées dans le groupe des bénéficiaires. L'association de la fédération des Handicapées pourrait être approchée à cet effet.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Haute	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 3 : Faciliter l'utilisation des outils comptables enseignés dans les modules FVE et GERME :** Encourager l'intégration de solutions numériques pour faciliter l'utilisation des outils comptables enseignés dans les modules de formation, en explorant des options telles que des applications ou des canevas numériques adaptés aux besoins des utilisateurs.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Moyen	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 4 : Former les bénéficiaires sur les notions de taxes et le processus de taxation.** L'équipe du Projet à l'OIT en partenariat avec le service des impôts de chaque pays pourraient

organiser des séances de sensibilisation sur les droits et devoirs ainsi que les principes fondamentaux de taxation. Cela permettra aux jeunes entrepreneurs de comprendre le système de taxation et de bien dialoguer avec les agents des impôts.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Moyen	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 5 : Mettre en place des dispositifs d’allègement fiscal aux entreprises naissantes.** En Gambie, le GCCI pourrait faire des plaidoyers au niveau du gouvernement afin proposer que les entreprises nouvellement créées aient 2 ans d’exemption de taxes.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
GCCI/Pouvoir Publique	Moyenne	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 6 : Diversifier le partenariat pour la dissémination du module FVE.** Vu la forte proportion de jeunes au Sénégal, la formation au module FVE pourrait être diversifiée afin d’atteindre plus de cibles. Par exemple, en dehors de l’Agence de Développement et d’Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME), l’Agence nationale de Promotion de l’Emploi des Jeunes (ANPEJ) pourrait être impliquée et s’intéresser particulièrement aux cibles de 18 à 40 ans pour la formation en formalisation des entreprises et aussi les accompagner sur d’autres besoins de renforcement de capacité tel que son mandat lui permet.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Moyenne	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 7 : Proposer des mesures pour simplifier, réduire la lourdeur administrative et le coût du processus de formalisation en Gambie.** Par exemple, mettre en place le guichet unique comme c’est le cas au Sénégal. Cela va permettre d’avoir un seul guichet où l’ensemble de la procédure de formalisation peut être faite.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Pouvoirs Publiques Gambie	Haute	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 8 : Mettre en place un dispositif d’accompagnement des bénéficiaires.** Les coopératives dans le

cadre du PROMEFI sont nouvellement installées et ont besoin d'accompagnement afin de consolider les acquis du projet. Les jeunes entrepreneurs ont besoin de coaching afin de grandir. Une éventuelle deuxième phase du projet permettra de garantir cet accompagnement. Par ailleurs le réseau privé de la société coopératives des formateurs peut aider dans ce sens.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Partenaire Financier et pouvoir publics	Moyen	Elevé	Moyen terme

**Recommandation 9 : Sélection de potentiels candidats à la formation du module FVE**

Pour une compréhension approfondie du module FVE, spécifiquement pour les jeunes entrepreneurs, il faut **envisager faire un ciblage des potentiels candidats par rapport au niveau d'éducation**. Pour le groupe des récupérateurs de déchets, on peut envisager de **traduire les modules en langues locale, ou de transformer certains outils en audio**. Par ailleurs, des séances d'alphabétisations sont aussi des options possibles.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Moyen	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 10 : Accompagner les Scoops dans la production et l'amélioration des emballages** des produits locaux transformés pour une meilleure valorisation. Cela peut nécessiter des investissements significatifs.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Pouvoirs Publiques	Moyenne	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 11 : Proposer des voyages d'échanges aux Scoops afin de découvrir d'autres réalités pour promouvoir l'innovation**. Faire un plaidoyer pour des soutiens étatiques et privés afin d'organiser des voyages d'échanges dans d'autres pays.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Scoops/Pouvoirs Publiques	Bas	Medium	Moyen terme

## Principales leçons apprises et bonnes pratiques

### Leçons apprises

1. **L'intégration des besoins liés à la formalisation de l'économie informelle** dans les priorités nationales en Gambie et au Sénégal, celles des partenaires au développement et les attentes spécifiques des bénéficiaires (jeunes entrepreneurs, récupérateurs de déchets) **renforcent leur adhésion et leur implication dans le projet.**
2. **La compétition de plans d'affaires organisée en Gambie en juin 2022 a été diffusée à la télévision**, suscitant un grand intérêt au niveau national. Elle s'est conclue par une remise de prix aux meilleurs plans d'affaires. Cependant, quatre participants qui n'avaient pas remporté de prix ont tout de même vu leurs projets financés par des donateurs qui avaient suivi l'événement à la télévision. Cette activité a non seulement **offert une grande visibilité aux participants, mais a également généré des résultats positifs inattendus**, avec le financement de plans d'affaires non gagnants pour leur mise en œuvre.
3. Au cours de la mise en œuvre du projet PROMEFI, une proposition de réforme institutionnelle sur la formalisation avait été prévue. Toutefois, en raison des délais inhérents au processus **d'adoption des réformes**, cet objectif n'a pas été atteint. Cette expérience souligne l'importance de prendre en compte les délais institutionnels et politiques dans la définition des indicateurs liés à l'adoption de textes de loi, car **leur réalisation dépend non seulement de l'efficacité de l'équipe technique, mais aussi des dynamiques politiques et stratégiques.**
4. Dans le cadre du projet PROMEFI, le module 'Formalisez Votre Entreprise' (FVE) a été conçu et déployé avec l'appui de formateurs certifiés provenant de structures d'appui aux entreprises, garantissant ainsi la pérennisation de l'outil. Cependant, l'expérience a révélé que, bien que ces modules soient pratiques, certains d'entre eux restent difficiles à assimiler pour des bénéficiaires ayant un faible niveau d'éducation. Cette observation souligne **la nécessité d'adapter le contenu pédagogique au profil des participants** afin d'assurer une meilleure appropriation.
5. Au début du projet PROMEFI, des études préliminaires, telles que la priorisation des chaînes de valeur, l'étude de faisabilité et le diagnostic sur la problématique de genre, ont été réalisées. Ces analyses ont joué un rôle crucial en orientant efficacement la mise en œuvre des activités et en contribuant de manière significative à l'atteinte des résultats. Cette expérience souligne **l'importance d'une préparation analytique approfondie pour maximiser l'impact des interventions.**

---

### Bonnes pratiques :

1. **Dans le cadre du projet PROMEFI, les Scoops ont instauré une cotisation mensuelle et des frais d'adhésion, assurant ainsi la continuité de leurs activités au-delà de la durée du projet.** Cette initiative démontre l'importance de la mise en place de mécanismes de financement durable pour garantir l'autonomie des structures coopératives après la fin du soutien externe.
2. **Dans le cadre du projet PROMEFI, les Scoops créées ont entamé la formation d'une inter-coopérative,** visant à mutualiser leurs efforts, échanger des expériences et accéder à davantage d'opportunités. Cette démarche illustre l'importance de la collaboration entre coopératives pour renforcer leur impact et leur durabilité à long terme.
3. Le projet a associé des partenaires qui sont engagés et dont les priorités sont en harmonie avec les interventions de PROMEFI. Cela a facilité l'obtention des résultats et assuré la durabilité des acquis. **Le projet a mis en place un réseau privé de formateurs de sociétés coopératives qui peut être utilisé pour faire le suivi des acquis à la fin du projet.**
4. Dans le cadre du projet PROMEFI, un système de dialogue permanent a été mis en place, avec des **réunions hebdomadaires entre le Coordonnateur National du Projet (CNP) et les différents spécialistes de l'OIT.** Ce mécanisme a permis de fournir l'appui technique nécessaire à la mise en œuvre du projet, favorisant ainsi une collaboration étroite et une réponse rapide aux besoins identifiés.



# 1. Description du Projet

## 1.1. Contexte et Justification

En Gambie, la proportion de ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté est de 31,6% dans les zones urbaines, contre 69,5% en milieu rural. L'enquête sur les ménages indique que l'extrême pauvreté touche plus particulièrement les jeunes enfants et les adultes âgés de plus de 65 ans (UNDAF 2016-2021). On note un taux élevé de chômage et de sous-emploi chez les jeunes qui n'ont pas souvent les qualifications requises et qui sont défavorisés sur le marché du travail.

Au Sénégal, la population est jeune avec une forte croissance démographique. La demande d'emplois augmente deux fois plus vite que l'offre et les jeunes continuent d'exercer de fortes pressions sur le marché du travail. Au premier trimestre 2024, l'Enquête nationale sur l'emploi au Sénégal (ENES) a révélé que le taux de chômage au sens large est de 23,2%. Ce taux est nettement plus élevé en milieu rural (31,7%) qu'en milieu urbain (17,5%). Les femmes sont particulièrement touchées par le chômage, avec un taux de 36,7% contre 13,3% pour les hommes.

L'incapacité du marché de travail formel à fournir des emplois aux jeunes a conduit la majorité de la population active du Sénégal et de la Gambie à rechercher des opportunités dans le secteur informel. En effet, un des principaux défis en Gambie comme au Sénégal est que les capacités économiques nationales limitées ne permettent ni de générer des emplois décents pour les jeunes, ni de promouvoir l'implantation d'entreprises durables. Selon les dernières estimations de l'OIT, en 2020, 9 travailleurs sur 10 occupent un emploi informel et 97% des entreprises sont dans le secteur informel au Sénégal<sup>2</sup>. La situation est similaire en Gambie où environ 50 % de la population active travaille dans l'économie informelle (OIE, 2023<sup>3</sup>).

De ces faits, la création d'emplois décents, l'insertion des jeunes, femmes et hommes ainsi que la formalisation des entreprises constituent des défis majeurs auxquels sont confrontés les gouvernements du Sénégal et de la Gambie. 97% des entreprises sont informelles au Sénégal et sont majoritairement des micros entreprises non enregistrées. Ces entreprises ne tiennent pas de comptabilité, ne payent pas de taxes et leurs membres ont de mauvaises conditions de travail, des emplois précaires, une faible productivité avec des revenus faibles. Il n'est prévu ni régime de sécurité sociale, ni allocation pour enfants, ni pension d'invalidité pour ces travailleurs informels ; Ce qui les rend plus vulnérables face aux chocs externes et aux imprévus tel que l'avènement de la pandémie de COVID-19.

La COVID-19 a mis en évidence l'extrême vulnérabilité des travailleurs de l'économie informelle et de leurs familles. Elle a également montré la difficulté pour les gouvernements de répondre de manière adéquate aux besoins de ces acteurs, en raison de l'informalité et du défaut d'enregistrement de leurs activités dans le secteur formel. Une étude de l'Organisation Mondiale de la santé (OMS) a montré que les travailleurs du secteur informel ont été parmi les

---

<sup>2</sup> <https://www.ilo.org/fr/publications/diagnostic-de-leconomie-informelle-au-senegal>

<sup>3</sup> <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=158001&token=05147d5265508e8a040e18777c16262b51130655>

plus touchés par les pertes de revenus et les difficultés d'accès aux soins de santé<sup>4</sup>. Au Sénégal par exemple, plus de 80% des entreprises informelles ont fait face soit à un profit inexistant soit à une baisse des gains durant la pandémie (OIT, 2020)<sup>5</sup>.

Face à cette situation, il est indispensable de formaliser les entreprises afin d'encourager l'éclosion d'entreprises durables et la création d'emplois décents. C'est dans ce contexte que l'OIT et le Gouvernement italien ont établi un partenariat visant à apporter un soutien aux acteurs de l'économie informelle au Sénégal et en Gambie, dans l'objectif de formaliser leurs activités et de les structurer en entreprises durables. Ce partenariat s'est traduit par la mise en œuvre du projet Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI), dont la finalité est de contribuer à promouvoir le travail décent en faveur des jeunes femmes et hommes, par le développement des entreprises durables et la formalisation au Sénégal et en Gambie.

Après 33 mois de mise en œuvre du PROMEFI, ce rapport d'évaluation finale indépendante a pour but de : (i) comprendre les perceptions des différentes parties prenantes à la mise en œuvre du projet ; (ii) mieux comprendre les performances du projet et ses limites et, (iii) tirer des leçons apprises de l'intervention.

## **1.2. Objectifs, cibles, et les résultats**

Le projet PROMEFI contribue à promouvoir le travail décent en faveur des jeunes des deux sexes par le développement des entreprises durables et la formalisation au Sénégal et en Gambie. Pour le Sénégal, il était prévu de proposer des mesures de formalisation aux parties prenantes nationales et d'aider les opérateurs agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar ainsi que les récupérateurs de déchets de la décharge de Dakar à s'organiser, à améliorer leurs compétences techniques et entrepreneuriales et à bénéficier des régimes de protection sociale. Quant à la Gambie, les jeunes entrepreneurs des deux sexes, en activité et potentiels, de Greater Banjul area, de la West Coast Region et de la North Bank Region seront en mesure d'améliorer leurs pratiques opérationnelles et de mieux cerner les questions de protection sociale et de formalisation d'entreprise.

Les résultats attendus de ce projet sont au Sénégal :

- i. Une augmentation d'au moins 50% du revenus des jeunes opérateurs-trices agricoles et des récupérateurs-trices des déchets,
- ii. Au moins 100 jeunes opérateurs-trices agricoles et récupérateurs-trices des déchets informels (les) auront amélioré leurs compétences techniques et commerciales,
- iii. Au moins 50% des jeunes opérateurs-trices agricoles et récupérateurs-trices des déchets informels (les), sont couverts par la protection sociale.

Tandis qu'en Gambie :

---

<sup>4</sup> <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health>

<sup>5</sup> <https://www.ilo.org/fr/media/392491/download>

- iv. Au moins 50% des jeunes entrepreneurs, femmes et hommes, en activité et en puissance, formés dans les zones ciblées, ont amélioré leurs compétences en affaires et/ou leurs connaissances en matière de protection sociale et de systèmes de formalisation d'entreprise.

## **2. But, champ et clients de l'évaluation**

### **2.1. But de l'évaluation**

L'évaluation finale du projet Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI), vise deux principaux buts : la redevabilité et l'apprentissage.

Ainsi, à travers la redevabilité, l'évaluation ambitionne de rendre compte des résultats atteints (attendus et inattendus) dans le cadre des activités de développement des entreprises durables et la formalisation au Sénégal et en Gambie. Cette démarche a pour finalité de satisfaire l'obligation de rendre compte de l'utilisation des ressources affectées aux interventions du projet, aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau des bénéficiaires.

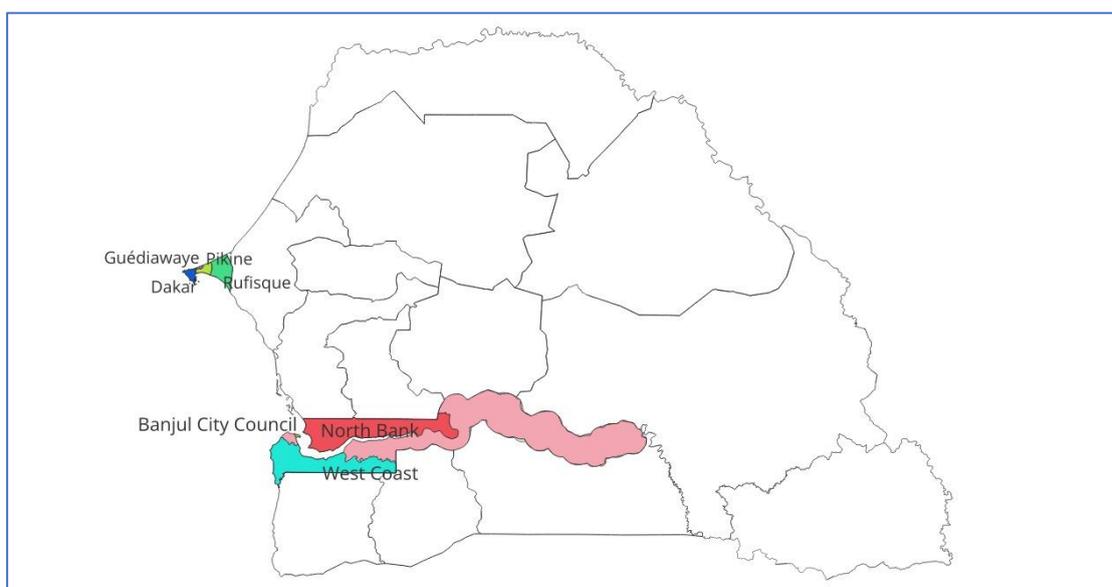
Concernant l'apprentissage, l'évaluation permettra de documenter la valeur ajoutée ainsi que les conditions critiques de réussite des interventions du projet dans son ensemble, en vue d'améliorer leur mise en œuvre ainsi que leur répliquabilité. Cet aspect vise ainsi la mise en place d'un processus d'apprentissage organisationnel pouvant être mis à l'échelle pour d'autres appuis de l'OIT à l'endroit d'autres parties prenantes clefs dans le domaine de la formalisation des entreprises.

### **2.2. Champ de l'évaluation**

L'évaluation couvre les deux pays de mise en œuvre du projet, le Sénégal et la Gambie. Au Sénégal, elle a concerné la zone périurbaine de Dakar et en Gambie, les régions Greater Banjul, West Coast et North Bank. La conduite de l'évaluation couvre la période d'Avril 2021 à décembre 2023, soit 33 mois d'exécution.

La carte ci-dessous montre les zones couvertes par l'évaluation au Sénégal et en Gambie.

Figure 1. Couverture géographique de l'évaluation



### 2.3. Objectifs de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation du PROMEFI est de mesurer les résultats atteints grâce à l'appui de l'OIT depuis avril 2021 et de faire l'état des difficultés rencontrées et des leçons apprises, en vue de produire des recommandations pour améliorer les interventions dans la promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie. De façon spécifique, l'évaluation vise à :

- i. Donner une appréciation indépendante des progrès du Projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, et aussi les résultats inattendus ;
- ii. Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du Projet, des contraintes et opportunités ;
- iii. Examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées ;
- iv. Examiner les premiers effets directs et indirects du projet ;
- v. Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
- vi. Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations pour les parties prenantes, le OIT, les partenaires et le bailleur ;
- vii. Sur la base des perspectives, des évidences et des effets constatés, engager des discussions avec les parties prenantes sur la manière de construire durablement des interventions sur la base des résultats du projet.

## 2.4. Clients de l'évaluation

Les potentiels utilisateurs des résultats de l'évaluation sont répertoriés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1: Utilisateurs et utilisation de l'évaluation

Utilisateurs de l'évaluation		Utilisations de l'évaluation (Comment les conclusions et les recommandations seront utilisées)
<b>OIT</b>	L'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT / Le Bureau Pays de Dakar, Le Bureau régional Afrique de l'OIT	En comprenant mieux les résultats, les défis et les conditions de réussite du PROMEFI, dans les contextes du Sénégal et de la Gambie, le OIT pourra ajuster ses actions pour mieux répondre aux besoins des populations ciblées et optimiser les impacts à long terme. De la même façon, le OIT pourra modifier au besoin sa stratégie de promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant afin de développer davantage son appui aux Gouvernements dans le secteur de l'entrepreneuriat.
<b>Parties prenantes</b>	(i) Le Comité technique du projet ; (ii) La Direction des petites et moyennes entreprises, du Ministère du commerce (DPME) ; (iii) Le Ministère du commerce, de la consommation et des PME ; (iv) Le Ministère du Travail, du Dialogue social et des Relations avec les Institutions ; (v) Le ministère de l'Artisanat et de la transformation du secteur informel ; (vi) Les partenaires sociaux (Organisations patronales et travailleurs) du Sénégal ; (vii) la Chambre de Commerce et d'Industrie et l'Association des Employeurs (GCCCI)	Intégrer (dans leurs pratiques quotidiennes) les bonnes pratiques identifiées et remédier aux faiblesses observées en termes de promotion du travail décent en faveur des jeunes par le développement des entreprises durables et la formalisation au Sénégal et en Gambie. Les pratiques réussies dans le cadre du PROMEFI peuvent ainsi être répliquées dans d'autres projets ou contextes au niveau de ces parties prenantes.
<b>Bailleur</b>	L'agence italienne pour la coopération au développement (AICS).	Aider AICS à décider s'il est pertinent de continuer à soutenir le projet, de l'étendre ou de modifier ses modalités de soutien au OIT dans le cadre de la promotion du travail décent en faveur des jeunes par le développement des entreprises durables et la formalisation au Sénégal et en Gambie, mais aussi de mieux orienter ses financements futurs.

### 3. Critères et questions de l'évaluation

Comme indiqué dans les termes de référence, l'évaluation s'est concentrée sur les critères principaux du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques OCDE/DAC ainsi que des critères d'intérêt pour l'OIT. L'évaluation s'est appuyée sur les principaux critères du CAD de l'OCDE/DAC, complétés par des critères spécifiques à l'OIT. (i) La pertinence et cohérence stratégique évaluent si le projet répond aux besoins des parties prenantes et s'aligne avec les cadres stratégiques pertinents, (ii) La validité de la conception analyse la qualité de la conception du projet, sa logique, et son alignement avec les objectifs et les ressources mobilisées. (iii) L'efficacité mesure l'atteinte des objectifs et des résultats prévus et (iv) L'efficience évalue l'utilisation optimale des ressources pour produire les résultats attendus. (iv) Le critère d'impact et de durabilité examine les changements durables générés par le projet et leur maintien au-delà de son financement. (v) Le genre et non-discrimination vérifie l'intégration de l'égalité des sexes et l'accès équitable aux opportunités pour tous les bénéficiaires. A tout ceci, il faut ajouter le critère de tripartisme, dialogue social et de la durabilité environnemental qui mesure la coopération entre les gouvernements, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs, en vue de favoriser le progrès économique et social. L'évaluation a aussi analysé comment le projet a pris en compte les questions de justice sociale et de durabilité tout en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte.

La prise en compte des critères d'inclusivité ont permis à l'évaluation de garantir que le processus et les résultats reflètent équitablement les perspectives, les besoins et les réalités de toutes les parties prenantes concernées.

Il est essentiel de relever que les questions et sous-questions d'évaluation ont été développées sur la base des besoins d'information de cette évaluation. Ces questions et sous-questions d'évaluation sont posées dans le but de recueillir des réponses spécifiques aux objectifs et aux utilisations envisagées des résultats de l'évaluation.

Tableau 2: Critères, questions et sous-questions d'évaluation

Critères	Questions d'évaluation
<b>Pertinence, cohérence et adéquation stratégique</b>	<b>Q1</b> : Les objectifs et les stratégies des projets sont-ils compatibles avec les cadres politiques et programmatiques des mandants de l'OIT, et les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux.
	<b>Q2</b> : Comment le projet a-t-il contribué aux résultats pertinents du programme et budget de l'OIT et aux priorités de développement au Sénégal et en Gambie, au cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (CCDD) et aux Objectifs de Développement Durables (ODD) ?
	<b>Q3</b> : Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur les expériences antérieures de l'OIT, des agences des Nations Unies et du donateur au Sénégal et en Gambie, et sur l'expérience pertinente d'autres organisations locales et internationales ? Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et priorités nationales au Sénégal et en Gambie ?
	<b>Q4</b> : Le projet a-t-il développé et suit-il une théorie du changement complète intégrant des facteurs externes et basée sur une analyse systémique ? Les

<b>Validité de la conception du projet</b>	extrants ont-ils un lien de causalité avec les résultats et l'impact escomptés ? Les facteurs externes (hypothèses et risques) ont-ils été pris en compte de manière réaliste ?
	<b>Q5</b> : Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace dans la cohérence et la complémentarité entre les différentes composantes du projet ?
	<b>Q6</b> : Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur l'avantage comparatif de l'OIT dans le domaine de l'emploi des jeunes ?
<b>Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus</b>	<b>Q7</b> : Dans quelle mesure les objectifs et les résultats du projet sont-ils atteints ?
	<b>Q8</b> : Des résultats positifs et négatifs inattendus ont-ils eu lieu ?
	<b>Q9</b> : Quels ont été les principaux facteurs internes et externes qui ont influencé l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ?
	<b>Q10</b> : Compte tenu de l'évolution de la situation politique et socio-économique dans les pays, le projet a-t-il effectué des évaluations des besoins en temps opportun pour répondre aux besoins pertinents émergents et les réponses étaient-elles appropriées pour atteindre les objectifs du projet ?
	<b>Q11</b> : Comment la qualité des résultats des projets est-elle développée pour atteindre les objectifs du projet ?
	<b>Q12</b> : La stratégie de partenariat du projet a-t-elle été efficace par rapport aux résultats attendus ?
	<b>Q13</b> : Dans quelle mesure la structure de gestion et de gouvernance du projet mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec les mandants tripartites, les parties prenantes et les partenaires du projet, l'OIT et le donateur - pour atteindre les buts et objectifs du projet ?
	<b>Q14</b> : Dans quelle mesure l'impact de la pandémie de Covid-19 influence-t-il les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il géré cette influence ?
	<b>Q15</b> : Le modèle d'intervention (adapté) utilisé/à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire ?
<b>Efficiences des ressources utilisées</b>	<b>Q16</b> : Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les produits du projet et en particulier les résultats ? Si non, pourquoi et quelles mesures ont été prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?
	<b>Q17</b> : Les activités/opérations du projet sont-elles conformes au calendrier des activités tel que défini par l'équipe du projet, les plans de travail et les budgets ?
	<b>Q18</b> : Le projet a-t-il développé une stratégie de S&E qui améliore la redevabilité, l'apprentissage et alimente la gestion
	<b>Q19</b> : Comment les rôles et les responsabilités entre le projet et les partenaires clés aux niveaux national et régional concernant la planification du S&E du projet ont-ils fonctionné ?
<b>Orientation impact et durabilité</b>	<b>Q20</b> : Que peut-on identifier comme impacts durables du projet sur les groupes cibles et les autres acteurs pertinents ? Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles d'être intégrés dans les institutions nationales, les populations cibles, et les partenaires pourront-ils les pérenniser au-delà du projet ?
	<b>Q21</b> : Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'avoir une contribution positive durable à long terme aux ODD et cibles pertinentes ?

	<p><b>Q22</b> : Quelles mesures et actions ont été mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau national et au sein des gouvernorats ? Le projet met-il en œuvre des stratégies de sortie si nécessaire ?</p> <p><b>Q23</b> : L'approche du projet ou des parties de celui-ci, et les résultats peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par des partenaires nationaux ou d'autres acteurs en tenant compte des dimensions institutionnelles et financières ?</p> <p><b>Q2</b> : Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation du Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?</p>
<b>Genre et non-discrimination des groupes vulnérables</b>	<p><b>Q25</b> : Dans quelle mesure le projet a-t-il identifié et intégré dans ses actions les besoins et priorités opérationnels et stratégiques pour les hommes, les femmes et les autres groupes vulnérables ?</p> <p><b>Q26</b> : Comment le projet a-t-il pu répondre aux besoins spécifiques des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ?</p> <p><b>Q27</b> : Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre et de non-discrimination ?</p>
<b>Tripartisme, dialogue social et à la durabilité environnemental</b>	<p><b>Q28</b> : Le projet a-t-il travaillé conjointement avec le gouvernement, les employeurs et les travailleurs ?</p> <p><b>Q29</b> : Dans quelles mesures le projet s'est suffisamment intéressé à la question du dialogue social ?</p> <p><b>Q30</b> : Quelles actions ont été mise en place pour assurer la durabilité environnementale du projet ?</p>

## 4. Méthodologie de l'Evaluation

### 4.1. Approche méthodologique

En lien avec les termes de référence, une méthode mixte a été utilisée, avec une approche participative. Elle a permis de collecter des informations aussi bien qualitatives que quantitatives auprès des bénéficiaires et de toutes les parties prenantes. Cette méthodologie a aussi donné la parole aux principaux acteurs concernés, afin de recueillir leurs perceptions sur l'expérience du PROMEFI, leurs ressentis, les principaux acquis ainsi que les défis et contraintes rencontrés dans son cadre.

Figure 2. Vue synthétique de la démarche mixte adoptée pour la collecte des données

Approche qualitative	Approche quantitative
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire</li> <li>• Entretiens individuels</li> <li>• Discussions de groupe</li> <li>• Observation directe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitation des données secondaires provenant d'autres études, des services statistiques des deux pays, etc.</li> <li>• Données provenant du projet</li> </ul>

### 4.2. Méthodes et outils de collecte des données

L'évaluation a été conduite par la combinaison des méthodes qualitatives et quantitatives de recherche. Chacune de ces méthodes a été implémentée à travers des techniques et outils

spécifiques conçus par le consultant et soumis à l'équipe d'évaluation de l'OIT pour validation dans le rapport de démarrage, avant la phase de collecte des données.

#### 4.2.1. Les méthodes qualitatives

**La revue documentaire :** Elle a servi à identifier, à collecter et à traiter des données informatives sur l'élaboration et la mise en œuvre du projet. Il s'agit essentiellement des documents du projet, des rapports d'avancement du projet, des rapports d'études ainsi que des rapports de formation provenant des consultants ayant exécuté des prestations dans le cadre de l'opérationnalisation du PROMEFI au Sénégal et en Gambie. La liste des documents consultés est annexée au présent rapport (Annexe 1).

**Les entretiens individuels :** Ils ont concerné les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet, tels que le personnel du OIT, les différents ministères, les structures de mise en œuvre. Les entretiens individuels ont permis de disposer de données sur la mise en œuvre du projet, notamment les résultats et surtout les effets ainsi que les défis rencontrés. Les guides d'entretien élaborés à l'endroit des acteurs institutionnels et opérationnels sont présentés en Annexe 3.

**Les discussions de groupe :** Les discussions de groupe ont été réalisées au Sénégal avec les Sociétés Coopératives (Scoops) de transformation agro-alimentaire, les coopératives agricoles et avicoles ainsi que les récupérateurs de déchets tandis qu'en Gambie, elles ont été réalisées auprès des Jeunes entrepreneurs. Ces discussions de groupe ont permis de collecter des données approfondies sur la mise en œuvre du projet, les effets obtenus, les perceptions des bénéficiaires hommes et femmes depuis la mise en œuvre du projet, ainsi que les recommandations formulées. Le guide d'entretien élaboré à cet effet se retrouve en Annexe 2.

**L'observation directe :** Lors de la collecte des données, le consultant a observé et pris des photos des réalisations faites par les bénéficiaires dans le cadre du PROMEFI. Les aspects observés sont liés aux preuves concernant l'utilisation des équipements offerts par le PROMEFI, les produits issus de la transformation des matières premières (Piment et Bissap), les réalisations faites de l'argent gagné du concours de business plan en Gambie.

#### 4.2.2. Les méthodes quantitatives

Les données quantitatives ont été essentiellement collectées à travers la revue documentaire. En effet, le consultant a exploité les données qui lui ont été fournies par des études (UNDAF (2021), ENES (2023), Diagnostic de l'économie informelle au Sénégal, 2020), les services statistiques des 2 pays ainsi que les données sur les indicateurs dans les rapports d'avancement du projet. Ces données ont permis de ressortir les statistiques permettant de trianguler avec les données qualitatives collectées. Elles couvrent notamment les résultats du projet en ce qui concerne entre autres : (i) le nombre de formateurs formés (désagrégé par sexe, âge, pays) ; (ii) les bénéficiaires finaux formés sur les différents outils du OIT (FVE, GERME, Think.Coop, Start.coop, SST...) désagrégés par sexe, âge et pays ; et (iii) les statistiques sur le secteur informel dans les deux pays.

### 4.2.3. Stratégie d'échantillonnage

La stratégie adoptée pour rencontrer les catégories d'acteurs impliquées dans la mise en œuvre du projet est basée sur la méthode d'échantillonnage non probabiliste dite «de convenance<sup>6</sup>». Les acteurs les plus impliqués dans le projet, et donc ayant une bonne expérience du projet, ont été ciblés au niveau de l'OIT et des structures partenaires de mise en œuvre. Des rendez-vous ont donc été pris en vue de tous les rencontrer selon leur disponibilité, dans la période d'exécution de la collecte de données de terrain (du 09 au 24 Septembre 2024) au Sénégal et en Gambie. Des focus groups (FG) ont aussi été organisés avec les bénéficiaires du projet dans les 2 pays.

La stratégie d'échantillonnage est telle qu'un maximum de diversité de réponses a été collectée. Au total, 135 personnes ont été rencontrées/contactées au travers de 23 entretiens individuels et 11 Focus Groups conduits au Sénégal et en Gambie. La liste des personnes interviewées est présentée en Annexe 3. Le tableau 3 ci-dessous détaille les répondants interviewés par catégories et pays.

Tableau 3 : Echantillonnage pour l'évaluation

Méthode	Catégorie de répondants	Sénégal	Gambie
Entretiens	OIT	6 (3H, 3F)	-
	Partenaires de mise en œuvre	10 (6H, 4F)	3 (2H, 1F)
	Partenaire Financier	1 (F)	0
	Gouvernement	3 (2H,1F)	0
Total		19 (07F)	3 (2H, 1F)
Focus Group (FG)	Partenaires de mise en œuvre	7 FGs (92 participants)	4 FGs (30 participants)
	Gouvernement	-	-

H=Homme ; F=Femme

---

<sup>6</sup> La méthode d'échantillonnage non probabiliste dite « de convenance » est une technique où les individus ou les unités sont sélectionnés pour constituer un échantillon en fonction de leur accessibilité ou de leur disponibilité immédiate pour le chercheur.

### **4.3. Analyse et assurance qualité des données**

#### **4.3.1. Analyse des données**

L'analyse a été orientée selon la nature des données collectées. Les données quantitatives ont été traitées à l'aide du logiciel EXCEL, pour produire des statistiques descriptives. Ces données ont permis de générer le niveau de performance des indicateurs du projet. En ce qui concerne les données qualitatives, l'analyse repose sur la méthode d'analyse de contenu effectuée à partir des entretiens et les groupes de discussion transcrits. L'accent est mis sur les questions de l'évaluation mentionnées dans les termes de références.

Une triangulation des informations a été effectuée par le croisement entre les différentes sources/cibles de collecte/d'analyse afin d'apprécier la transférabilité des connaissances pour les cas de divergence au sein d'une même catégorie d'informateurs/cibles.

#### **4.3.2. Assurance qualité des données**

Le protocole d'assurance qualité renvoie à l'ensemble des dispositifs de contrôle mis en place par le consultant avec le concours de l'équipe technique de l'OIT, pour s'assurer d'aboutir à des données de qualité. Dans le cadre de cette évaluation, le protocole qualité a commencé depuis la phase de conception des outils jusqu'à la production des résultats. Dans un premier temps, le consultant a produit et soumis un rapport de démarrage présentant la démarche théorique et méthodologique envisagée pour l'évaluation. Une réunion virtuelle de démarrage a été organisée avec le comité de suivi de l'évaluation au niveau du bureau OIT Abidjan ainsi que l'équipe de mise en œuvre du PROMEFI au Bureau OIT à Dakar. Cette réunion a eu lieu le 5 septembre 2024. A la suite de cette réunion, les outils de collecte des données ont été également partagés avec les équipes.

Dans un second temps, un contrôle spécifique a été effectué lors de la conduite des entretiens, au moment de la transcription et durant l'analyse de contenu.

La première ébauche du rapport d'évaluation a été partagée le 30 septembre 2024 respectivement avec le gestionnaire de l'évaluation et le bureau de l'OIT à Abidjan ainsi que l'équipe de mise en œuvre du PROMEFI au bureau OIT de Dakar.

Le consultant a soumis tous les livrables à la validation du comité de suivi de l'évaluation de l'OIT au terme de chaque étape ; une approche ayant permis une prise en compte itérative des suggestions d'amélioration du commanditaire, tout au long de l'étude.

### **4.4. Considérations éthiques et principes de l'évaluation**

L'ensemble du processus et de la méthodologie d'évaluation est articulé autour des normes et règles d'évaluation de l'UNEG et est effectuée conformément aux parties pertinentes du cadre et de la stratégie d'évaluation de l'OIT<sup>7</sup> ; Directives politiques de l'OIT pour l'évaluation :

---

<sup>7</sup> <https://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Strategyandpolicyevaluations/lang--en/index.htm>

principes, justification, planification et gestion des évaluations<sup>8</sup>, et les bonnes pratiques d'évaluation.

La stratégie éthique est celle de l'obtention du consentement éclairé. L'anonymat et la confidentialité des réponses des participants aux entretiens ont également été assurés. En effet, les données collectées ne sont accessibles que par le consultant et n'ont pas été partagées avec des tiers. Le consentement éclairé de tous les répondants a été obtenu avant que les entrevues ne soient menées. L'évaluation a été réalisée selon les principes éthiques et les normes définies par le Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE), que sont la confidentialité, l'anonymat, la responsabilité, l'intégrité, l'indépendance, la validation de l'information, l'incident et la propriété intellectuelle.

Au niveau de la responsabilité, tous les conflits ou divergences d'opinion ayant pu se manifester entre le consultant et les parties prenantes à l'évaluation ont été aplanis. Au niveau de l'intégrité, l'évaluateur a présenté les résultats tels qu'issus des entretiens. L'évaluateur a assuré l'indépendance vis-à-vis du programme examiné, et n'a pas été associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci. En ce qui concerne la validation de l'information, l'évaluateur garantit l'exactitude des informations recueillies et présentées dans le rapport final. Également, en utilisant les différentes sources d'information, les droits de propriété intellectuelle des institutions et des personnes examinées ont été respectés.

#### **4.5. Limites & contraintes de l'évaluation**

Les contraintes à la mise en œuvre de la présente évaluation portent essentiellement sur l'indisponibilité ou l'agenda serré de quelques acteurs et l'absence d'un cadre de suivi de performance du projet. Toutefois, les échanges constants avec le personnel du projet et la revue documentaire ont permis d'avoir les éléments nécessaires à l'évaluation. Ainsi, le rapport n'a pas été affecté en termes de qualité par rapport à ces limites.

Pour la collecte des données, les langues locales ont été utilisées afin de permettre une participation complète des bénéficiaires. Afin d'atténuer les conséquences des limites linguistiques, un interprète qualifié ayant une connaissance du contexte local a été utilisé.

Il faut par ailleurs signaler que les critères de l'OCDE utilisés pour l'évaluation présentent certaines limites méthodologiques. Le Cadre rigide et standardisé de ces critères qui sont génériques peuvent ne pas convenir à tous les contextes et tenir compte des dynamiques sociales et culturelles. Dans cette évaluation, les parties prenantes locales ont suffisamment été impliquées afin de palier à ces limites. Le consultant est également resté critique vis-à-vis du cadre standardisé et a adapté les outils et méthodes aux réalités spécifiques du projet.

Par ailleurs, il faut signaler que la mesure de l'impact suppose un suivi sur une longue période, ce qui est difficile en raison de contraintes de temps ou de ressources dans cette évaluation.

---

<sup>8</sup> [https://www.ilo.org/eval/WCMS\\_168289/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/WCMS_168289/lang--en/index.htm)

## 5. Principaux résultats

### 5.1. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique

Le projet PROMEFI a été mis en œuvre pour promouvoir le travail décent en faveur des jeunes des deux sexes par le développement des entreprises durables et par la formalisation au Sénégal et en Gambie. Pour ce faire, le PROMEFI a contribué de manière significative aux plans nationaux de développement des deux pays qui s'efforcent à formaliser le marché du travail, à renforcer la protection sociale et améliorer les conditions de travail des jeunes. En effet, le projet s'aligne sur le Plan Sénégal Émergent (PSE) 2014-2023 et le Plan National de Développement (2018-2021) de la Gambie. Le projet se focalise sur les priorités relatives à la transformation structurelle des économies afin de promouvoir une croissance durable et inclusive, porteuse d'emplois décents. Le projet favorise la création d'emplois pour les jeunes, la formalisation des entreprises de l'économie informelle, l'amélioration des compétences et l'accès au marché par l'accompagnement à la mise aux normes des produits. En Gambie, le gouvernement met un fort accent sur le développement de l'entrepreneuriat des jeunes, en particulier dans des secteurs comme l'agriculture, le tourisme et les services connexes pour freiner les migrations irrégulières. Le Conseil National de la Jeunesse (CNJ) joue un rôle clé dans la mise en œuvre de programmes dédiés à l'emploi des jeunes, et des initiatives telles que les centres de développement des compétences qui aident à former les jeunes dans des domaines pratiques afin de renforcer leur employabilité.

Le Sénégal dispose de mécanismes plus avancés pour le soutien à l'innovation et la création de Petites et Moyennes Entreprises (PME) à travers des programmes de financement tels que le Fonds de Développement de l'Entrepreneuriat Rapide (DER) axé sur les jeunes et les femmes.

Par ailleurs, l'élaboration de la Stratégie Nationale Intégrée de Formalisation de l'Économie Informelle (SNIFEI) témoigne de la volonté affirmée du Plan Sénégal Émergent (PSE) de conduire une transformation structurelle de l'économie sénégalaise, dans l'objectif de favoriser une croissance durable et inclusive, créatrice d'emplois décents.

L'élaboration de la SNIFEI s'appuie également sur les conventions et recommandations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), notamment celles relatives à la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, ainsi que sur l'Agenda du travail décent. Il s'agit, en particulier, de la Recommandation n°204<sup>9</sup> portant sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle.

Pour l'ensemble des bénéficiaires rencontrés au cours des focus groups (Sociétés coopératives, Jeune entrepreneurs, récupérateurs de déchets, opérateurs agricoles, avicoles et horticoles), les données d'évaluation montrent que le projet a été jugé pertinent et répond à leurs besoins spécifiques. En effet, 100% des bénéficiaires rencontrés sont unanimes sur le fait que le PROMEFI a donné de la valeur ajoutée à leurs activités en les regroupant en coopératives, en les formalisant, en renforçant leurs capacités et en leur offrant des équipements. PROMEFI à travers ses activités, a permis aux bénéficiaires de multiplier leurs partenaires, de soumettre

---

<sup>9</sup> [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R204](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R204)

aux demandes de financement, d'améliorer la commercialisation, et d'acquérir de bonnes pratiques dans leurs activités (tenir une comptabilité, faire l'analyse des coûts, etc.) ou par exemple avec les coopératives avicoles qui, avec les formations techniques reçues en aviculture, ont réduit le taux de mortalité des poussins dans leur élevage; ce qui n'était pas possible lorsque les bénéficiaires travaillaient de façon individuelle.

*« Dans le cadre du PROMEFI, les coopératives peuvent permettre de mutualiser les efforts et les bénéfices des différents membres et de les porter à l'échelle. » Dr Papa Ndiaye, ancien ministre de l'Artisanat et de la transformation du secteur informel du Sénégal.*

Le projet dans sa conception a également fait le lien entre le Programme et Budget (P&B) 2018-2019, le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD 2018-2022) pour le Sénégal et le PPTD 2015-2019 de la Gambie et les Country Programme Outcomes (CPOs) de l'OIT. La formalisation des activités économiques s'aligne sur l'un des objectifs majeurs de l'OIT qui est de favoriser un environnement positif à l'entrepreneuriat, à l'auto-emploi et à la création des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Ces actions de formalisation ont également contribué au Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (CCDD) en matière de travail décent et de réduction de la vulnérabilité économique, en particulier pour les jeunes et les femmes.

Le projet a également contribué au renforcement du système de protection sociale et d'enregistrement aux mutuelles sociales des jeunes hommes et femmes du Sénégal (zone périurbaine de Dakar) et de la Gambie (Greater Banjul area, West Coast Region et North Bank Region). Ces activités contribuent à l'amélioration des conditions de travail, la protection sociale et la régulation des marchés du travail, en adéquation avec les efforts de l'OIT pour réduire la vulnérabilité des jeunes hommes et femmes.

Par ailleurs, le projet PROMEFI a directement contribué aux Objectifs de Développement (ODD) 1, 4, 5 et 8 en : (i) réduisant la pauvreté par la mise en marché des produits tel que les cocktail sirop de Tamarin/Banane, Gingembre/ Ananas, Piment aux épices verts, huile de piment, etc. , gage de sources de revenus durables aux populations vulnérables, en particulier dans les secteurs informels, (ii) améliorant l'accès à la connaissance de qualité pour les jeunes en matière d'entrepreneuriat et de gestion des affaires à travers les formations et le renforcement des compétences techniques tel que les formations sur l'élaboration des Plans d'affaire en Gambie, (iii) contribuant à l'égalité des sexes à travers la réduction des disparités entre hommes et femmes dans l'accès aux ressources économiques, et (iv) en promouvant le travail décent et la croissance économique par la mise en place d'un environnement de travail plus formel, décent et sécurisé pour les jeunes et les femmes. Le projet a en effet soutenu la création des coopératives et l'auto-emploi par des programmes d'accompagnement, contribuant ainsi à la création d'emplois durables et à l'amélioration des conditions de travail.

Aussi faut-il noter que le projet, à travers ses actions, a indirectement contribué aux ODD 3, 10 et 13 : (i) donner aux bénéficiaires les moyens de vivre décemment et promouvoir leur bien-être ; (ii) réduire les inégalités entre le Sénégal et la Gambie en matière de promotion de l'emploi décent au profit des jeunes et (iii) prendre d'urgence des mesures pour lutter contre

les changements climatiques et leurs répercussions sur les activités des bénéficiaires ciblés dans son cadre.

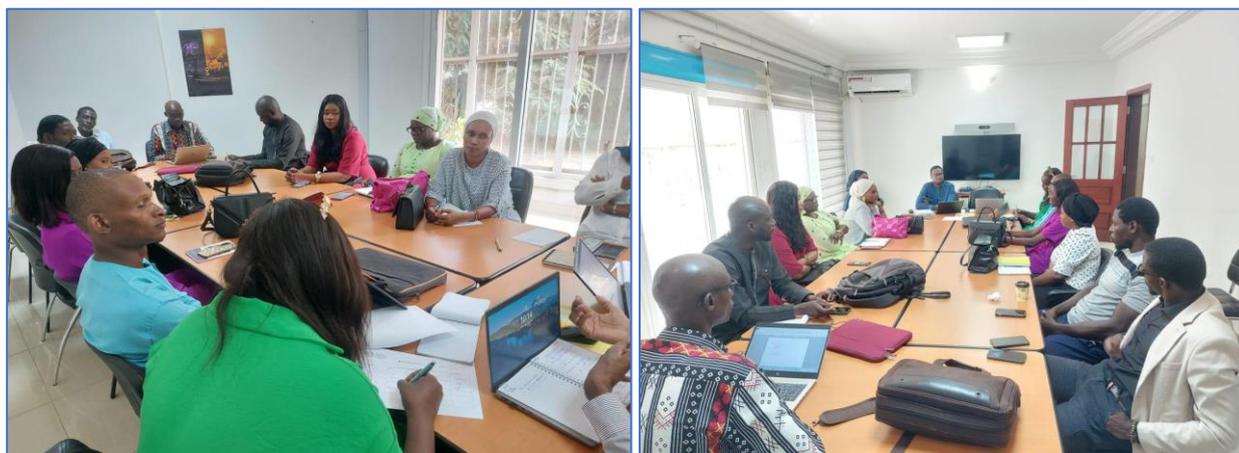


Figure 3: Focus groupe avec des bénéficiaires du PROMEFI

## 5.2. Validité de la conception du projet

Le projet dans sa conception a élaboré un cadre logique montrant la chaîne de résultats (activités, résultats, objectifs intermédiaires et objectif global), et a développé une théorie de changement montrant la chaîne causale, c'est-à-dire une séquence de relations logiques entre les activités, les produits, les résultats intermédiaires et l'objectif final, tout en expliquant comment chaque action contribue au changement espéré. De façon similaire, une complémentarité est notée entre les résultats afin d'atteindre l'objectif immédiat dans chaque pays. Cette lisibilité des actions entreprises dans le cadre du PROMEFI a permis d'analyser avec aisance les liens de causes à effets et de montrer la mesure à travers laquelle les activités opérationnelles mises en œuvre, entraînent les résultats qui contribuent aussi aux objectifs de développement au niveau des deux pays d'intervention.

Le PROMEFI dans sa conception a également établi une matrice de risques dans laquelle des hypothèses de risques de durabilité, de développement, de mise en œuvre et de gestion ont été développées et pour lesquelles des mesures d'atténuation ont été proposées.

Le projet a été conçu dans une vision systémique où chaque élément est interconnecté et contribue à la réussite ou à l'échec de l'ensemble. La conception a pris en compte les interactions, les interdépendances et les dynamiques entre différents aspects du projet. Elle a développé une approche intégrée de la formalisation des entreprises qui est cohérente et qui permet aux coopératives d'être mieux structurées et d'améliorer leur productivité et leurs compétences entrepreneuriales avec un meilleur accès aux marchés et à la protection sociale.

Parlant de l'avantage comparatif de la conception et de la mise en œuvre du PROMEFI par l'OIT au Sénégal et en Gambie, il ressort que depuis des décennies, l'OIT travaille sur la question de l'économie informelle, ce qui l'a amenée, en 2015, à adopter, par l'intermédiaire de la Conférence internationale du travail, la Recommandation N° 204 concernant la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Le PROMEFI tire ainsi parti du capital expériences et des bonnes pratiques de l'OIT en matière de formalisation des entreprises ainsi que le développement et le renforcement des entreprises sociales et des coopératives.

Les leçons tirées des projets (i) Création d'emplois pour instaurer une paix durable en Gambie et (ii) Appui à la Formalisation du Secteur Informel et d'Insertion des Sortants de la Formation Professionnelle au Sénégal ont été exploitées lors de la conception du PROMEFI. Nous pouvons, entre autres, mentionner comme leçon tirée l'intégration des modules de formation de l'OIT (GERME, CLE) et la mise à disposition des supports et manuels pédagogiques aux ministères. Par ailleurs, l'établissement de contrats ou de protocoles de collaboration avec les partenaires a également contribué à la pérennisation des acquis des différents projets

PROMEFI a également tiré parti de l'action que mène actuellement l'OIT, en collaboration avec les autorités nationales et les partenaires sociaux, dans le cadre du RSPC et de la revue générale du régime de sécurité sociale du Sénégal et de l'élaboration d'une politique de développement des PME et de la modernisation de l'économie.

Par ailleurs, il a été mis à profit dans le cadre de la conception du PROMEFI, le Plan d'action de l'OIT pour la formalisation des PME sénégalaises et des études réalisées sur l'économie informelle, la formation des partenaires sociaux en matière d'élaboration de politique axée sur le secteur informel et le renforcement des capacités de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) en termes d'analyse de l'économie informelle. Dans le même sens, les conclusions de l'étude de l'OIT sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels en Gambie au niveau des secteurs à fort potentiel d'emploi et les résultats des évaluations des déficits de compétence sur le marché du travail ont guidé les activités de conception et de mise en œuvre du projet PROMEFI.

### **5.3. Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus**

L'évaluation des objectifs du projet, fondée sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ainsi que sur l'analyse des écarts entre les prévisions et les résultats réels, met en évidence **une efficacité élevée du projet PROMEFI.**

#### **Atteinte des objectifs du projet**

Au Sénégal, pour ce qui est de la contribution du projet au premier objectif spécifique (« *Des mesures de formalisation sont proposées aux parties prenantes nationales et les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets du secteur informel.* »), les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets de la zone périurbaine de Mbeubeuss ont été organisés ; grâce au soutien du projet, en sociétés coopératives formelles. Par conséquent, ils bénéficient désormais d'une structure mieux organisée et disposent des outils nécessaires pour améliorer leur productivité et faciliter leur accès aux marchés. De plus, ils ont acquis une meilleure compréhension des concepts de protection sociale, de mutuelles de santé et de la couverture maladie.

En Gambie, les jeunes entrepreneurs ont suivi des formations sur les modules FVE (Formaliser Votre Entreprise), TRIE (Trouvez Votre Idée d'Entreprise), CREE (Créez Votre Entreprise) et GERME (Gérez Mieux Votre Entreprise), renforçant ainsi leurs compétences entrepreneuriales. La mesure dans laquelle ce renforcement des capacités se traduira en des créations de micro-entreprises pérennes reste encore à évaluer et il est trop tôt, à ce stade de l'évolution, de pouvoir le mesurer avec précision.

Avec plus de 80 % des produits réalisés, le projet a atteint une grande partie de ses objectifs, témoignant ainsi d'un impact positif et d'une réelle efficacité. Les bénéficiaires disposent

désormais de connaissances et d'outils leur permettant de saisir de nouvelles opportunités. Les retours recueillis à travers des enquêtes et des entretiens confirment une amélioration significative de leurs compétences en gestion d'entreprise, une meilleure compréhension des avantages de la formalisation et une plus grande capacité à accéder aux marchés.

Les coopératives au Sénégal, tout comme les jeunes entrepreneurs en Gambie, prennent des initiatives, s'efforcent d'innover et ont augmenté leur production. En Gambie, à titre d'illustration, un jeune entrepreneur bénéficiaire du PROMEFI a amélioré son accès au marché en créant des supports publicitaires pour sa marque de détergent et en assurant leur diffusion dans les médias locaux (voir photo ci-dessous).



**Photo** illustrant un support publicitaire créée par un bénéficiaire de PROMEFI en Gambie.

L'efficacité du projet a aussi été évaluée à travers des indicateurs de résultats inclus dans son cadre de mesure du rendement. L'analyse a consisté à voir si les objectifs et les résultats escomptés ont été atteints par le projet. Plus spécifiquement, les écarts entre les cibles des indicateurs telles que planifiées en début de projet et celles effectivement atteintes ont été analysés.

Le Tableau 4 ci-dessous montre pour chaque produit les indicateurs, la valeur cible, la valeur la plus récente et le taux de réalisation. De façon globale, les résultats du projet sont atteints. Au Sénégal, le tableau 4 a montré pour le résultat 1 que les produit 1.1 et produit 1.2 ont atteints les cibles escomptées avec un taux de réalisation de 100%. S'agissant du produit 1.3, la cible des indicateurs relatifs à l'organisation des opérateurs agricoles informels en coopératives dotées d'un statut officiel, ainsi qu'à la formation de ces opérateurs aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative, a été

atteinte à 100 %. Cependant, l'indicateur sur l'introduction d'une réforme institutionnelle sur la formalisation n'a pas été réalisé au Sénégal. Le projet a plutôt travaillé sur le statut de l'entrepreneur. Le projet a appuyé une réforme avec le ministère de l'Artisanat et de la transformation du secteur informel pour opérationnaliser le statut de l'entrepreneur. En effet, une loi existait sur l'orientation des PME, cependant le décret d'application n'était pas validé. Le projet a donc contribué à la validation du décret d'application du statut de l'entrepreneur en collaboration avec le ministère de l'artisanat. Dans un premier temps, le projet a participé à des ateliers de rédaction du projet de décret organisés par le ministère, facilitant ainsi la mise en place de ce cadre réglementaire. Suite à la validation officielle du décret en juin 2022, le projet a appuyé l'organisation d'un atelier de lancement pour marquer le début de la mise en œuvre du statut de l'entrepreneur et de ses mesures incitatives.

Le produit 1.4 a été atteint à 100% avec la formation de 90 jeunes exploitants sur les techniques de transformation et de gestion d'une ferme avicole sur une cible de 50 jeunes ciblés. Pour le produit 1.5, l'indicateur relatif à la cible de 100 jeunes exploitants agricoles devant suivre une formation en gestion d'entreprise et en formalisation a été réalisé à hauteur de 80 %, avec 80 bénéficiaires effectivement formés. Le taux de réalisation du produit 1.6 est de 89% avec 714 récupérateurs (dont 61,3 % de femmes) sur une cible de 800 qui ont adhéré à la coopérative. Pour les résultats du produit 1.7, la cible n'a pas été atteinte et le taux de réalisation est de 50%. En effet, un (01) événement B2B (Business to Business) a été organisé en février 2023 à Dakar pour la Société coopérative des récupérateurs de déchets afin de faciliter leurs relations d'affaires et augmenter leurs revenus par l'accès aux marchés. Le projet a cependant appuyé les sociétés coopératives à participer à des foires commerciales. La non-atteinte de la cible pour ce produit n'a pas affecté la chaîne des résultats et donc ne compromet pas la réussite globale du projet et la validité de la théorie du changement. En effet, étant donné que l'objectif du B2B était de connecter la Scoop des récupérateurs de déchet au marché, la participation aux foires commerciales a largement comblé cet aspect.

De façon similaire, la cible de l'indicateur « Au moins deux marques de fabrique et d'emballages de produits améliorés » n'a pas été atteinte, mais le projet a aidé à réaliser des logos et des étiquettes, et a acheté des emballages pour les coopératives de transformation agricole.

Il faut noter que certaines réalisations du projet n'apparaissent pas à travers les indicateurs présentés dans le tableau 4. Nous pouvons citer entre autres au niveau du produit 1.10, neuf (09) femmes leaders de la société coopérative des récupérateurs de déchets qui ont participé en mai 2023 à un atelier de réflexion sur les inégalités entre les récupératrices et les récupérateurs de la décharge de Mbeubeuss. En plus, 620 récupérateurs ont reçu des équipements de protection.

En Gambie, l'analyse du tableau 4 met en évidence, pour le résultat 2, que le produit 2.1 a été pleinement atteint (100 %). Le module intitulé « Formalisez votre entreprise (FVE) » a été conçu, adapté et intégré dans le portefeuille de la Gambia Chamber of Commerce and Industry (GCCCI), et les cibles prévues pour la formation des conseillers ont été atteintes. En outre, vingt (20) bénéficiaires finaux, dont quatorze (14) femmes, ont été formés dans le cadre du programme de coaching des formateurs. Par ailleurs, la GCCCI a formé 120 entrepreneurs, dont 88 femmes, et les a accompagnés dans leur processus de formalisation. 100% des cibles prévus pour le produit 2.2 et produit 2.3 ont été atteints.

Pour le Sénégal, au-delà de l'atteinte des cibles fixées en matière d'indicateurs, nous pouvons souligner, parmi les retombées de la formation dispensée aux membres des Scoops sur des thématiques telles que la « Dynamique de groupe, le leadership, la prévention et la gestion des conflits », le développement du courage et de l'audace nécessaires pour saisir de grandes opportunités. À titre d'illustration, *une bénéficiaire, spécialisée dans la production de jus à base de produits locaux, a reçu une commande importante pour la fourniture d'une grande quantité de jus à l'occasion d'un événement. D'abord hésitante face à l'ampleur de la demande, elle avait dans un premier temps décliné l'offre. Cependant, se remémorant les enseignements de la formation, notamment l'idée qu'un leader doit savoir prendre des*

*risques et faire preuve d'audace, elle a finalement accepté la commande et, au terme de ses efforts, a réussi à honorer pleinement les quantités exigées.*

Aussi, les formations dispensées dans le cadre du module FVE (Formalisé Votre Entreprise) ont-elles significativement contribuées à l'amélioration des connaissances des entrepreneurs bénéficiaires du projet :

*« J'ai compris avec PROMEFI que la formalisation dépasse le simple enregistrement de l'entreprise » Bénéficiaire de la formation FVE.*

Par ailleurs, il convient de souligner une réduction notable des actes de violence au sein de la décharge de Mbeubeuss. Les formations reçues dans le cadre du projet ont permis d'améliorer les connaissances des récupérateurs de déchets sur les notions de violence et ses différentes formes, lesquelles, jusqu'alors, n'étaient pas toujours perçues comme telles par ces derniers. De plus, le travail en coopérative a favorisé une redéfinition des priorités, en mettant l'accent sur les intérêts collectifs au détriment des intérêts individuels, ce qui a considérablement réduit les conflits lors des activités de ramassage des déchets. Enfin, ces activités en coopérative ont renforcé les liens entre les membres, favorisant une meilleure connaissance mutuelle et une plus grande tolérance des uns envers les autres.

En Gambie, le programme PROMEFI a soutenu la GCCI dans l'élaboration de son plan stratégique tout en renforçant ses liens avec les petites entreprises. Grâce à cet accompagnement, les capacités institutionnelles de la GCCI ont été considérablement renforcées, permettant à la structure de dispenser aujourd'hui des formations de haut niveau en entrepreneuriat. Les jeunes entrepreneurs ayant bénéficié des formations dans le cadre du PROMEFI sont désormais en mesure de présenter leurs plans d'affaires avec assurance et de manière structurée. Par ailleurs, les bénéficiaires du programme en Gambie disposent à présent de marques pour leurs produits, ainsi que de logos distinctifs. À titre d'exemple, on peut mentionner les marques de vêtements *Janko's Creation* et *Fadija* (Voire Figure 4).



Figure 4 : Marque de vêtement de jeunes entrepreneurs bénéficiaires de PROMEFI en Gambie

Tableau 4 : Performances enregistrées dans le cadre de la mise en œuvre du PROMEFI

Indicateurs des produits	Indicateurs	Valeur la plus récente (A)	Cible visée (B) <sup>10</sup>	% réalisé (A/B) <sup>11</sup>	Commentaire
<b>Résultat 1 : (SENEGAL) Des mesures de formalisation sont proposées aux parties prenantes nationales et les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar se sont organisés, ont amélioré leurs pratiques opérationnelles et compétences techniques, et bénéficient des régimes de sécurité sociale.</b>					
<b>Produit 1.1</b> Les parties prenantes locales ont sélectionné et analysé une chaîne de valeur agro-écologique susceptible de générer des opportunités de travail décent pour les jeunes entrepreneurs, hommes et femmes, dans les zones périurbaines de Dakar.	Trois (03) chaînes de valeur agroécologique sélectionnée.	03	03	100%	3 chaînes de valeur agroécologique ont été sélectionnées. Il s'agit du piment, bissap et Volaille
	Une analyse et sélection de 3 chaînes de valeur agro-écologique prioritaires disponible et diffusée.	-	-	-	Une étude a été faite et a abouti à la sélection de trois (03) chaînes de valeurs prioritaires
	Une carte de l'offre et de la demande des prestataires des services de promotion de l'entreprise (BDS) et des prestataires de services de formation professionnelle disponible.	-	-	-	-
<b>Produit 1.2.</b> Les organisations de soutien aux coopératives sont renforcées.	Au moins 20 formateurs formés en Think.Coop and Start.coop	20	20	100%	La cible qui est de former au moins 20 formateurs en Think.Coop and Start.coop a été atteinte.
<b>Produit 1.3.</b> Des mesures de formalisation sont proposées aux parties prenantes nationales, et les opérateurs agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar organisés en coopérative ou association de statut officiel.	Au moins 1000 opérateurs agricoles informels organisés en coopérative de statut officiel.	1000	1000	100%	L'objectif du projet d'organiser les opérateurs agricoles informels en coopérative formalisée a été atteint.
	Au moins 100 opérateurs agricoles informels formés aux compétences de base en gestion et à la gouvernance interne d'une coopérative.	182	100	+100%	L'objectif de former au moins opérateurs agricoles informels a été atteint
	Au moins une réforme institutionnelle introduite sur la formalisation proposée.	-	-	-	La réforme n'a pas été introduite. Le projet a plutôt travaillé sur le statut de l'entrepreneur

<sup>10</sup> Valeur escomptée à l'achèvement

<sup>11</sup> Progrès vers la réalisation de la cible

Indicateurs des produits	Indicateurs	Valeur la plus récente (A)	Cible visée (B) <sup>10</sup>	% réalisé (A/B) <sup>11</sup>	Commentaire
<b>Produit 1.4.</b> Les capacités des jeunes femmes et hommes cibles en matière de traitement, de valorisation et de commercialisation des produits agroécologiques prioritaires choisis sont améliorées ou renforcées aux fins de validation et certification.	Au moins 50 jeunes exploitants agricoles, hommes et femmes, cibles sont formés en transformation, valorisation et commercialisation de produits agro-écologiques prioritaires sélectionnés.	90	50	+100%	La cible a été atteinte. 50 opérateurs-trices agricoles ont été formés par- FP2A, aux techniques de transformation du bissap et du piment. 40 autres opératrices agricoles ont bénéficié d'une formation technique sur la gestion d'une ferme avicole
<b>Produit 1.5.</b> Les opérateurs des deux sexes sont formés à la gestion et à la formalisation d'entreprise avec tous les conseils voulus.	Un programme de formation à la formalisation d'entreprises est adapté et intégré au portefeuille de services d'un fournisseur de BDS sénégalais.	-	-	-	Le module « Formalisez votre entreprise – FVE » a été conçu et intégré au portefeuille de l'ADEPME qui lui va assurer sa dissémination au niveau national
	Au moins 100 jeunes exploitants agricoles, hommes et femmes cibles, ayant suivi la formation en gestion d'entreprise et en formalisation de l'entreprise.	80	100	80 %	40 entrepreneurs ont bénéficié d'une formation en FVE. 40 opérateurs-trices agricoles ont également bénéficié d'une formation en GERME
<b>Produit 1.6.</b> Les récupérateurs de déchets, hommes et femmes, de Mbeubeuss sont organisés en coopératives formelles.	Au moins 800 récupérateurs informels des déchets organisés dans une coopérative formelle.	714	800	89.25%	Plus de 714 récupérateurs (dont 61,3 % de femmes) ont adhéré à la coopérative. La cible est donc relativement atteinte.
<b>Produit 1.7.</b> Les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets, femmes et hommes, ont augmenté leur chiffre d'affaires.	Au moins 2 événements B2B organisés.	1	2	50%	La cible n'a pas été atteinte. Un seul atelier B2B a été organisé pour la société coopérative des récupérateurs de déchets.
	Au moins deux marques de fabrique et d'emballages de produits améliorés.	-	-	-	La marque de fabrique n'a pas été faite. Le projet a plutôt aidé à avoir une autorisation de 200 FRA, 20 codes-barres, 25 logos, et produire 20 000 étiquettes.

Indicateurs des produits	Indicateurs	Valeur la plus récente (A)	Cible visée (B) <sup>10</sup>	% réalisé (A/B) <sup>11</sup>	Commentaire
<b>Produit 1.8.</b> Les régimes de protection sociale en place sont adaptés aux besoins des opérateurs agricoles et récupérateurs des déchets, femmes et hommes.	Mesures et procédures de protection sociale validées par les acteurs tripartites et la population cible.	-	-	-	Deux études ont été réalisées pour aider les cibles à bénéficier d'une protection sociale adaptée.
<b>Produit 1.9.</b> Les opérateurs agricoles et les récupérateurs des déchets, femmes et hommes, bénéficient des régimes de protection sociale et de couverture maladie.	Au moins 100 opérateurs agricoles et récupérateurs des déchets enregistrés.	720	100	+100%	L'objectif du projet de faire bénéficier les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets de la protection sociale et la couverture maladie a été atteint.
<b>Produit 1.10.</b> Les opérateurs agricoles et les récupérateurs des déchets, hommes et femmes, dans les zones urbaines et périurbaines de Dakar sont devenus moins vulnérable.	Au moins 50 travailleuses ont participé à des séances de formation et de coaching sur le leadership féminin.	40	50	80%	La cible n'a pas été atteinte. Deux ateliers de formation et de coaching sur le leadership féminin ont été organisés pour sensibiliser 40 femmes au total.
	Une campagne de lutte contre la violence basée sur le genre est menée.	-	-	-	L'objectif a été atteint. La campagne a été menée sur la violence basée sur le genre
	Au moins 50 travailleurs et travailleuses vulnérables ont participé aux sessions sur la sécurité et la santé au travail (SST).	20	50	40%	La cible n'est pas atteinte, mais vingt (20) personnes membres du bureau de la coopérative des récupérateurs de déchets ont bénéficié d'une formation de formateurs sur la santé sécurité au travail (SST). Elles auront en charge la sensibilisation les autres récupérateurs sur les aspects liés à la SST.
<b>Résultat 2 :(GAMBIE) Les jeunes entrepreneurs, femmes et hommes, en activité et en puissance, de la Gambie (Greater Banjul area, West Coast Region et North Bank Region) ont amélioré leurs pratiques opérationnelles et cernent mieux les systèmes de protection sociale et de formalisation d'entreprise.</b>					
<b>Produit 2.1.</b> La capacité de la GCCI s'est renforcée en matière de prestation de services sexospécifiques de développement	Un nouveau programme de formation sur la formalisation d'entreprise est développé et intégré au portefeuille de services de la GCCI.	-	-	-	L'objectif a été atteint. Le module « Formalisez votre entreprise FVE » a été conçu, adapté à la législation de la Gambie et intégré dans le portefeuille de la GCCI.

Indicateurs des produits	Indicateurs	Valeur la plus récente (A)	Cible visée (B) <sup>10</sup>	% réalisé (A/B) <sup>11</sup>	Commentaire
d'entreprise et d'organisation de Concours de rédaction de Plan d'entreprise.	Au moins 10 formateurs / conseillers en affaires de la GCCI formés à la TRIE, CREE et à la formalisation d'entreprise.	15	10	+100%	La cible a été atteinte. Quinze (15) conseillers en affaires (dont 7 femmes) de la GCCI ont été formés comme formateurs sur les modules TRIE, CREE et FVE.
	Au moins 10 conseillers en affaires de la GCCI formés à la méthodologie du Concours de rédaction de Plan d'entreprise.	15	10	+100%	La cible a été atteintes. 15 conseillers en affaires (dont 7 femmes) ont été formés à la méthodologie du Concours de rédaction de Plan d'affaires
<b>Produit 2.2.</b> Les jeunes hommes et femmes entrepreneurs en activité et en puissance des zones cibles participent à un Concours de rédaction de plan d'entreprise organisé par la GCCI et sont assistés dans l'accomplissement des formalités de création d'entreprise.	Au moins 150 Jeunes entrepreneurs, hommes et femmes, en activité et en puissance, dans les zones cibles, sont formés dans le domaine de la formation en gestion d'entreprise et de la formalisation d'entreprise.	167	150	+100%	Cent soixante-sept (167) candidats du concours de plans d'affaires ont suivi la formation en GERME
	Au moins 150 Jeunes entrepreneurs, hommes et femmes, en activité et en puissance, dans les secteurs cibles, participent au Concours de rédaction de Plan d'entreprise de la GCCI.	252	150	+100%	252 candidats au Concours de rédaction de Plan d'entreprise présélectionnés ont été auditionnés.
	Au moins 5 jeunes entrepreneurs participant au Concours de rédaction de Plan d'entreprise sont récompensés et encadrés par la GCCI.	19	05	+100%	La cible a été dépassée en raison du fort intérêt des candidats au concours. 19 candidats ont été primés et ont reçu les prix Keur Jula, Baati Noël et Japaleh Noël.
<b>Produit 2.3.</b> Les conseillers de la GCCI en matière d'entreprise et les entrepreneurs sont désormais bien informés et appliquent aux travailleurs les normes	Au moins 10 conseillers d'entreprise de la GCCI sont formés au module d'information sur les droits et les responsabilités liés à l'accès des travailleurs à la protection sociale et aux procédures d'enregistrement des travailleurs.	10	10	100%	La cible a été atteinte

Indicateurs des produits	Indicateurs	Valeur la plus récente (A)	Cible visée (B) <sup>10</sup>	% réalisé (A/B) <sup>11</sup>	Commentaire
de protection sociale en vigueur.	Au moins 20 entrepreneurs sont conscients de l'importance de la protection sociale pour leurs travailleurs et leurs entreprises.	20	20	100%	L'objectif a été atteint. 20 entrepreneurs ont été sensibilisés sur l'importance de la protection sociale pour leurs travailleurs et leurs entreprises.

Source : Exploitation des rapports d'activités du PROMEFI (Septembre 2024)

## Suivi et Evaluation

Le projet a élaboré, des indicateurs de performance pour mesurer les progrès. A cela s'ajoute une gestion proactive des équipes et des ressources ainsi qu'une évaluation continue des performances permettant de prendre en compte de façon itérative les mesures qui s'appliquent en vue de réorienter la stratégie de mise en œuvre des activités prévues dans leurs ensemble. C'est d'ailleurs à ce titre qu'une évaluation à mi-parcours a été effectuée par le projet afin d'identifier les besoins d'amélioration dans la mise en œuvre des activités. Les recommandations issues de ladite évaluation ont permis de consolider l'existant et d'orienter les actions du projet vers les objectifs finaux visés pour les deux pays d'intervention. Par exemple, l'évaluation à mi-parcours a recommandé la création et le développement des sociétés coopératives afin de renforcer la concertation et les échanges entre les projets intervenant dans les domaines de la formalisation des entreprises. Ainsi, la formation d'une inter-coopérative a été initiée visant à mutualiser les efforts, échanger des expériences et accéder à davantage d'opportunités.

## Défis de mise en œuvre

Sur le plan politique, le projet PROMEFI s'est déroulé entre 2021 et 2023, période pendant laquelle le Sénégal a connu des mouvements à cause des élections présidentielles. Cette situation conjoncturelle a eu comme effet, les difficultés de mobilisation des acteurs à cause des conditions sécuritaires dues à l'instabilité ainsi que des activités qui ont été reportées ou retardées. Le planning de mise en œuvre du projet a donc dû être rajusté au besoin, suivant les réalités.

La pandémie de la COVID 19 et les difficultés liées à la période post-COVID ont affecté les couches les plus vulnérables surtout dans l'économie informelle (femmes, petits vendeurs, producteurs, artisans). Les petits producteurs et les femmes transformatrices sont plus impactés à cause des difficultés d'accès aux marchés. A cela il faut ajouter que les femmes transformatrices ont souffert du manque de stock de matières premières. Une étude menée par l'OIT en septembre 2020 sur l'impact de la Covid-19 sur les entreprises et les travailleurs de l'économie informelle au Sénégal <sup>12</sup> a montré que pour la majorité des entrepreneurs enquêtés (99%), la pandémie a provoqué un arrêt ou significativement réduit leurs activités

<sup>12</sup>[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@africa/@ro-abidjan/@sro-dakar/documents/publication/wcms\\_763402.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@africa/@ro-abidjan/@sro-dakar/documents/publication/wcms_763402.pdf)

économiques. 85% des entrepreneurs déclaraient avoir des difficultés ou être dans l'incapacité de couvrir les frais de fonctionnement de leurs activités. Ils ont par ailleurs été confrontés à des difficultés de paiement de leur loyer, de l'eau et de l'électricité et aussi à subvenir à leurs besoins et ceux de leur famille. 73% des enquêtés ont mentionnés une augmentation du coût des matières premières et intrants.

En ce qui concerne l'impact de la pandémie sur l'efficacité du projet, les retards dans la mise en œuvre des activités, causés par le COVID-19, ont été surmontés grâce aux recommandations formulées dans l'étude d'impact de la COVID-19 sur l'économie informelle. À titre d'exemple, une plateforme développée sur WhatsApp a été utilisée pour mener des activités de sensibilisation en collaboration avec la société coopérative des récupérateurs de déchets.

### **Résultats inattendus**

Il convient de souligner que la mise en œuvre du programme PROMEFI a engendré des résultats inattendus, témoignant de son impact étendu. À titre d'exemple, en Gambie, lors du concours de plans d'affaires organisé en juin 2022, quatre jeunes participants, bien qu'ils ne figurent pas parmi les gagnants officiels, ont tout de même bénéficié de financements. Ces soutiens proviennent de généreux mécènes ayant suivi le concours diffusé à la télévision, preuve de l'intérêt suscité par les projets présentés et de la mobilisation spontanée autour de ces initiatives.

Par ailleurs, les données collectées révèlent que PROMEFI se caractérise par une flexibilité et sa capacité à établir la synergie avec son environnement de mise en œuvre au sein des deux pays, ce qui a fortement contribué aux performances obtenues. Le projet a développé une approche structurée et participative avec des objectifs bien définis, et un plan de travail conséquent. L'approche participative a favorisé l'implication et l'inclusion de toutes les parties prenantes potentielles dans la mise en œuvre du projet. L'équipe du projet a travaillé avec l'agence Italienne de développement lors de sa conception et a impliqué toutes les parties prenantes nécessaires pour atteindre son objectif. Au Sénégal, les structures telles que l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME), la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de DAKAR (CCIAD), l'Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal (UNACOIS), l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ), et le Conseil des Entreprises du Sénégal (CDES) ont été associées comme partenaires de mise en œuvre, tandis qu'en Gambie nous pouvons citer la chambre de commerce (GCCCI). Afin de maximiser les résultats et l'impact sur les bénéficiaires, au Sénégal, le projet a approché d'autres partenaires extérieurs tels que l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le projet de Promotion de la Gestion intégrée et de l'Économie des déchets solides (PROMOGED), le projet d'intensification Eco-Soutenable de l'Agriculture dans les Niayes (PIESAN), et le Programme d'Appui à la Compétitivité de l'Afrique de l'Ouest (PACAO) qui interviennent dans la même zone. Des rencontres organisées avec la FAO Sénégal et le PROMOGED ont abouti à la mise en place d'un plan de travail conjoint.



Figure 5 : Atelier de travail d'un bénéficiaire du concours de Plan d'affaire en Gambie

#### 5.4. Efficience des ressources utilisées

Cette section va analyser l'efficience du projet, le taux d'exécution budgétaire, l'efficacité organisationnelle et opérationnelle, les ressources humaines et l'appui technique. Elle discute également de la planification et de la mise en œuvre du projet selon les plans initiaux. Le tableau 5 ci-dessous a analysé le taux d'exécution budgétaire par produit pour les deux pays.

Tableau 5 : Taux d'exécution des produits au Sénégal et en Gambie

Résultats	Produits	Budget	Actuels	Balance	Taux Exécution
1) SENEGAL : Des mesures de formalisation sont proposées aux parties prenantes nationales et les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar se sont organisés, ont amélioré leurs pratiques opérationnelles et compétences techniques, et bénéficient des régimes de sécurité sociale.	01.01- Les parties prenantes locales ont sélectionné et analysé une chaîne de valeur agro-écologique susceptible de générer des opportunités de travail décent pour les jeunes entrepreneurs, hommes et femmes, dans les zones Périurbaines de Dakar.	25,854.93	25,854.93	0	100%
	01.02- Les organisations de soutien aux coopératives sont renforcées.	60,452.76	60,452.76	0	100%
	01.03- Des mesures de formalisation sont proposées aux parties prenantes nationales, et les opérateurs	227,611.71	227,512.94	98.77	99,96%

agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar organisés en coopérative ou association de statut officiel.				
<b>01.04</b> -Les capacités des jeunes femmes et hommes cibles en matière de traitement, de valorisation et de commercialisation des produits agroécologiques prioritaires choisis sont améliorées ou renforcées aux fins de validation et certification.	62,839.16	62,083.05	756.11	98,80%
<b>01.05</b> -Les opérateurs des deux sexes sont formés à la gestion et à la formalisation d'entreprise avec tous les conseils voulus.	73,037.7	73,006.56	31.14	99,96%
<b>01.06</b> -Les récupérateurs de déchets, hommes et femmes, de Mbeubeuss sont organisés en coopératives formelles.	71,970.11	71,970.11	0	100%
<b>01.07</b> -Les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets, femmes et hommes, ont augmenté leur chiffre d'affaires.	100,917.53	100,710.19	207.34	99,79%
<b>01.08</b> -Les régimes de protection sociale en place sont adaptés aux besoins des opérateurs agricoles et récupérateurs des	80,468.76	80,346.03	122.73	99,85%

	déchets, femmes et hommes.				
	<b>01.09</b> -Les opérateurs agricoles et les récupérateurs des déchets, femmes et hommes, bénéficient des régimes de protection sociale et de couverture maladie.	11,582.7	11,582.7	0	100%
	<b>01.10</b> -Les opérateurs agricoles et les récupérateurs des déchets, hommes et femmes, dans les zones urbaines et périurbaines de Dakar sont devenus moins vulnérable.	74,923.66	74,923.66	0	100%
	<b>Total</b>	<b>789,659.02</b>	<b>788,442.93</b>	<b>1,216.09</b>	<b>99,84%</b>

Résultats	Produits	Budget	Actuels	Balance	Taux Exécution
2) <b>GAMBIE</b> : Les jeunes entrepreneurs, femmes et hommes, en activité et en puissance, de la Gambie (Greater Banjul area, West Coast Region et North Bank Region) ont amélioré leurs pratiques opérationnelles et cernent mieux les systèmes de protection sociale et de formalisation d'entreprise.	<b>02.01</b> -La capacité de la GCCI s'est renforcée en matière de prestation de services sexospécifiques de développement d'entreprise et d'organisation de Concours de rédaction de Plan d'entreprise	34,730.61	34,730.61	0	100%
	<b>02.02</b> -Les jeunes hommes et femmes entrepreneurs en activité et en puissance des zones cibles participent à un Concours de rédaction de plan d'entreprise organisé par la GCCI et sont assistés dans l'accomplissement des formalités de création d'entreprise.	206,309.34	206,309.34	0	100%

	<b>02.03</b> -Les conseillers de la GCCI en matière d'entreprise et les entrepreneurs sont désormais bien informés et appliquent aux travailleurs les normes de protection sociale en vigueur.	34,732.82	33,643.43	1,089.39	96,86%
	<b>TOTAL</b>	<b>275,772.77</b>	<b>274,683.38</b>	<b>1,089.39</b>	<b>99,60%</b>

**Source:** ILO Project Financial Status Report by Project Outcome, Output and Activity and Expenditure Category

De l'analyse du tableau 5, le budget alloué au projet, a permis la réalisation du projet dans les délais impartis. Toutes les activités prévues ont été couvertes de manière adéquate, avec un taux d'exécution financière remarquable de 99,84 % pour le Sénégal et 99,60 % pour la Gambie. Les légers écarts s'expliquent par quelques économies réalisées.

Sur le plan humain (personnel du projet), les ressources budgétaires ont permis de prendre en charge les frais salariaux de l'équipe de projet ainsi que ceux des services de soutien. Ces résultats témoignent d'une efficacité dans la mise en œuvre globale du PROMEFI, puisque le budget alloué a permis de couvrir les activités liées aux résultats dans les 2 pays, sans qu'aucun dépassement budgétaire ne soit constaté.

Dans son ensemble, le projet PROMEFI a fait preuve d'une utilisation efficace des ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) mobilisées au cours des 33 mois qu'a duré sa mise en œuvre. Des rapports d'avancement ont été développés tout au long du projet et une évaluation à mi-parcours a été effectuée. Le plan de travail est établi annuellement et révisé/ajusté régulièrement en fonction de l'évolution de la situation.

La durée initialement planifiée pour le projet s'étendait d'avril 2021 à mars 2023. Cependant, la période réelle d'exécution a été d'août 2021 à décembre 2023, marquant une prolongation d'environ 9 mois. Il y a eu un retard dans le recrutement du Coordonnateur National du Programme (CNP), qui a intégré l'équipe en juillet 2021, avec un démarrage effectif des activités en août 2021. Les effets du retard de recrutement du CNP ont été compensés par le début de certaines activités telles que les études (ex. étude sur les filières, étude de faisabilité), et les rencontres avec certains partenaires de mise en œuvre. La prolongation de 9 mois à la fin du projet n'a pas non plus eu des effets négatifs en termes de coûts sur le projet parce que ceci a été fait en collaboration avec le partenaire financier pour des raisons administratives et fiscales mais aussi parce que les acquis du PROMEFI devraient être capitalisés pour bâtir un nouveau projet qui devrait débiter en janvier 2024.

Les données recueillies auprès des acteurs et des partenaires du projet ont mis en lumière la durée relativement courte de celui-ci. Cette constatation s'explique par le fait que les coopératives, récemment créées dans le cadre du PROMEFI, requièrent un appui constant pour consolider les résultats obtenus grâce au projet. De la même manière, les jeunes entrepreneurs nécessitent un encadrement et un coaching adaptés pour favoriser leur croissance. Néanmoins, afin de répondre à ces défis, le projet a su, dès le lancement de sa mise en œuvre, établir des

partenariats stratégiques (réseau des formateurs Scoops, maison de la femme, ANPEJ, UNACOIS, GCCI, etc.) pour répondre efficacement à ces besoins.

Par ailleurs, les retours des parties prenantes indiquent que, bien que les ressources allouées aient été suffisantes pour mener les activités planifiées, des ressources additionnelles auraient permis de renforcer davantage les résultats obtenus et d'élargir la portée du projet en augmentant le nombre de bénéficiaires ciblés.

L'équipe du projet était composée du CNP et d'une assistante administrative et financière. Le coordonnateur du projet a bénéficié de l'appui d'un spécialiste en développement des entreprises, de l'Equipe d'Appui technique au Travail décent (ETD) et d'autres collègues du bureau OIT notamment les spécialiste SST, Skills, départements techniques de Genève, etc. Le projet a bénéficié également des appuis de consultants extérieurs pour la mise en œuvre de ses activités. Nous pouvons citer les consultants formateurs dans les outils de l'OIT (GERME, FVE) et dans la transformation des produits tel que le Bissap. Cependant, le dispositif opérationnel pourrait être renforcé à travers l'intégration d'un spécialiste suivi-évaluation. L'élaboration des outils tel que le cadre de suivi des performances (IPTT) ou la table de suivi des indicateurs auraient renforcés le processus d'apprentissage et de redevabilité tout au long du projet, même si les rapports d'avancement ont comblé dans une certaine mesure le vide.



Figure 6 : Atelier de transformation des produits locaux

### 5.5. Orientation impact et durabilité

L'analyse des impacts du PROMEFI impliquera les principales catégories d'acteurs intervenant, directement ou indirectement, dans sa mise en œuvre, aussi bien au Sénégal qu'en Gambie.

Ainsi, au niveau des opérateurs-trices agricoles au Sénégal, la majorité des Scoops de transformation agro-alimentaire soutenues dans le cadre du projet a été mise en place courant juillet 2023. La visite sur le terrain menée dans le cadre de la présente évaluation en septembre 2024, a permis de constater que ces Scoops restent fonctionnelles, bien que le projet ait pris fin en décembre 2023. Elles ont mis en place des frais d'adhésion et de cotisation mensuelle afin d'assurer leur pérennité. Les taux de couvertures de ces cotisations varient actuellement entre

0% et 75%. Le tableau 6 ci-dessous présente les statistiques sur les cotisations par Scoop au Sénégal.

Tableau 6 : Données sur les cotisations des membres des coopératives créées par PROMEFI au Sénégal

Scoop	Capital Social	Cotisations annuelles	Nbre de membres ayant cotisé	Membres	Taux de recouvrement cotisations annuelles
<b>Scoop Jeunes entrepreneurs engagés dans la transformation de produits locaux (JEETPL)</b>	480,000	200,000	20	57	35%
<b>Scoop transformatrices produits locaux (DIAMBAR DEV)</b>	440,000	236,000	17	57	30%
<b>Scoop pour le développement de la transformation des fruits &amp; légumes (TRANSFELY)</b>	2,615,000	1,040,000	80	107	75%
<b>Scoop Entrepreneurs avicoles de MBAO</b>	790,000	-	0	46	0%

Par ailleurs, certaines Scoops ont pu développer des réseaux pour avoir un meilleur accès au marché grâce à leur participation aux différentes FOIRES commerciales. Par exemple la Scoop «TRANSFELY de Yeumbeul », en plus de recevoir des commandes des ministères du Gouvernement Sénégalais, a pu obtenir des commandes à l'international, permettant d'assurer la survie de la coopérative après la fin du projet. De manière spécifique, grâce à l'intermédiaire de membres de la diaspora sénégalaise, la coopérative « TRANSFELY de Yeumbeul » a reçu des commandes de produits tels que la confiture de bissap, le jus de moringa et de gingembre, le couscous de mil, ainsi que le thiakry à la mangue et à la papaye. Ces commandes, en provenance de pays comme la France, la Belgique et les États-Unis d'Amérique (USA), sont destinées aux Sénégalais résidant dans ces régions. Elles ont généré un chiffre d'affaires d'environ 1 million de francs CFA au cours de l'année 2024. La figure 7 montre quelques photos des produits de la Scoop TRANSFELY.



Figure 7 : Quelques produits transformés de la Scoop TRANSFELY.

La Scoop « DIAMBAR-DIEV » grâce à la formalisation, a soumis une demande de l'agrément « Economie Sociale et Solidaire », afin de bénéficier d'un accès aux financements du ministère de la microfinance au Sénégal, même si la mise en vigueur dudit agrément n'est pas encore opérationnelle. En outre, des mécanismes d'accompagnement sur le long terme comme la coopérative des formateurs et les structures tel que CAPER SAS, WIEGO ont été

mis en place à travers les partenariats que le projet a développé. Ces structures offrent un accompagnement renforcé aux coopératives récemment établies dans le cadre du PROMEFI, dans le but de consolider les acquis du projet. Par ailleurs, elles assurent un encadrement et un coaching adaptés aux jeunes entrepreneurs, contribuant ainsi à favoriser leur développement et leur épanouissement professionnel.

Ces mécanismes, s'ils sont bien entretenus, contribueront fortement à la pérennisation des acquis au niveau des Scoops mises en place.

Concernant les entrepreneurs en Gambie, il y a eu un renforcement du portefeuille de services de la GCCI à travers la formation de 15 conseillers en affaires, dont sept (07) femmes, pour devenir des formateurs experts sur les modules TRIE, CREE et FVE. L'équipe de la chambre de commerce (GCCCI) de la Gambie a décidé d'organiser le concours de rédaction de Plan d'affaire (Business Plan) chaque année avec le soutien des partenaires privés et institutions financières. Le financement de soutien à l'initiative pour le compte de 2025 est d'ores et déjà obtenu avec le soutien de la Banque mondiale.

Sur le plan institutionnel et afin d'assurer l'appropriation des résultats au niveau national, les structures étatiques ont été associées à la mise en œuvre du projet. Les capacités de ces structures ont été renforcées à travers la formation de formateurs afin qu'elles disposent d'experts à leur niveau. Les outils développés ont été mis à disposition et font désormais parti des offres de service de ces structures. Ainsi, les résultats et acquis du PROMEFI ont été intégrés dans les institutions nationales au Sénégal et en Gambie. Au Sénégal par exemple, un MoU a été signé entre l'OIT et l'Agence de développement et d'encadrement de la PME (ADEPME). Ceci va permettre à l'ADEPME de disposer d'un outil synthétisant l'ensemble du processus de formalisation, de lui permettre de renforcer son portefeuille de services et d'assurer la diffusion de l'outil FVE. Par exemple, l'ADEPME depuis la fin du PROMEFI a déjà formé 40 formateurs FVE, 321 entrepreneurs (2 hommes et 319 femmes) en 2023. En plus, les capacités d'autres structures de soutien aux entreprises (Anpej, Cciad, Cga, Unacois jappo, Unacois Yessal, Cdes) ont été renforcées à travers la formation de 20 formateurs (dont 6 femmes).

En termes de contribution aux ODD, les résultats du PROMEFI ont directement contribué à la réalisation de l'ODD 8 en Gambie et au Sénégal. En effet, le projet à travers ses résultats a contribué à la promotion du travail décent, à promouvoir l'entreprenariat et le passage du secteur informel au formel à travers la formalisation des entreprises informelles, et la formation des jeunes entrepreneurs, la protection des droits du travail et l'instauration de lieux de travail sûrs en facilitant un accès à la protection sociale et la couverture maladie spécifiquement pour les récupérateurs de déchet.

Au Sénégal par exemple, 714 récupérateurs de déchets, dont 46% de femmes, ont été organisés en sociétés coopératives formelles à Mbeubeuss, avec l'appui à la gestion et à la gouvernance. Plus de 1000 membres de groupements agricoles ont été constitués en 10 sociétés coopératives formelles et formés à la gouvernance Coopérative. Cinq (5) ont bénéficié d'agréments Economie Sociale et Solidaire (ESS). Des formations techniques ont été dispensées à 90 opérateurs dans la transformation de produits agroécologiques comme le bissap et le piment et

la gestion d'une ferme avicole. A tout cela, il faut ajouter la participation de 3 coopératives à la Foire Internationale de Dakar, ce qui a accru leur visibilité.

Par ailleurs, la mise en œuvre du PROMEFI a directement contribué à l'atteinte de plusieurs autres Objectifs de Développement Durable (ODD). En particulier, il a soutenu l'ODD 1 en favorisant une amélioration durable des revenus grâce à la commercialisation des produits transformés, rendue possible par la formalisation des coopératives (Scoops). Parmi les produits concernés, on peut citer le sirop de piment, les jus élaborés à partir de produits locaux tels que le bissap, le gingembre, le petit cola, la carotte, ainsi que le thiakry de pomme de terre. Aussi, à travers le renforcement de capacité des bénéficiaires, le projet a contribué à l'ODD 4 en améliorant l'accès à la connaissance de qualité pour les jeunes en matière d'entrepreneuriat et de gestion des affaires. L'accent mis sur le genre dans le projet, en offrant des formations et des opportunités de financement aux femmes et aux couches vulnérables, contribue à réduire les disparités entre les sexes dans l'accès aux ressources économiques et contribue ainsi à l'ODD 5. L'élaboration et la contextualisation du module (Formalisez votre entreprise – FVE) au Sénégal et en Gambie participe de façon explicite à la réduction des inégalités entre les 2 pays et donc contribue à l'ODD 10.

En somme, le projet PROMEFI a adopté une approche participative qui a favorisé l'implication et l'inclusion de toutes les parties prenantes à sa mise en œuvre. En associant et en formant ces parties prenantes, il y a eu un transfert de compétences qui peut permettre à ces dernières de reproduire ou même d'amplifier les interventions du projet à son issue.



Figure 8 : Produits dérivés de la transformation du Piment

## 5.6. Genre et non-discrimination des groupes vulnérables

L'inclusion des femmes, des jeunes et des personnes handicapées, tout en tenant compte des dynamiques de genre, est un élément important du PROMEFI. Une approche intégrée a donc été utilisée pour garantir que ces groupes puissent participer pleinement à tous les aspects du projet. Comme le montre les résultats dans le cadre logique, par exemple au Sénégal, 714 récupérateurs (dont 61,3 % de femmes) ont adhéré à la coopérative au niveau de la décharge de Mbeubeuss et 40 femmes ont été formées au leadership. Vingt-cinq opératrices agricoles ont bénéficié d'un accompagnement à la mise aux normes de leurs produits (FRA, code-barres-

logo-étiquettes-emballages) facilitant ainsi leur accès aux marchés. En Gambie, nous pouvons citer vingt (20) femmes dont 14 ont été formés dans le cadre du coaching des formateurs et 120 entrepreneurs, dont 88 femmes ont été assistés dans leur processus de formalisation par la GCCI. Au Sénégal comme en Gambie, le fort taux de chômage au niveau des jeunes femmes, jeunes hommes et groupes vulnérables les poussent à recourir à l'économie informelle, qui se caractérise par une faible productivité et de faibles revenus, de mauvaises conditions de travail et un accès insuffisant à la protection sociale. Particulièrement chez les femmes, le taux de chômage est largement supérieur et elles n'arrivent pas à participer pleinement à l'activité économique à cause des difficultés d'accès aux formations professionnelles, aux ressources matérielles, technologiques et financières.

Les résultats du projet montrent que les renforcements de capacités développés dans le cadre du projet intègrent les besoins spécifiques des jeunes femmes et hommes.

Au niveau des outils développés, des chapitres spécifiques sur le genre figurent dans la conception et le déroulement des outils. Les régimes de protection sociale mis en place dans le projet sont adaptés aux besoins des opérateurs agricoles et récupérateurs des déchets femmes et hommes.

Les résultats ont aussi montré que la question d'inclusion des personnes souffrant d'handicap a été faiblement abordée. Les personnes handicapées n'ont pas été impliquées dans le projet et ne figurent pas parmi les bénéficiaires du PROMEFI dans les deux pays.

En Gambie, les jeunes hommes et femmes entrepreneurs, venant des milieux ruraux et urbains ont été intégrés dans la mise en place du concours de rédaction de plan d'affaires, ont participé à la formation et ont été assistés dans leur processus de formalisation.

## **5.7 Tripartisme, dialogue sociale et durabilité environnementale**

L'OIT est un organisme tripartite qui dans ses interventions regroupe les gouvernements, employeurs et travailleurs pour l'établissement des normes du travail, l'élaboration de politiques et la conception de programmes de promotion du travail décent pour tous. Le PROMEFI s'est suffisamment intéressé à la question du dialogue social en assurant le tripartisme entre l'Etat, le Patronat et les travailleurs. Le principe fondamental du tripartisme a été intégré dans le projet tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre.

Dès les premières étapes, le Ministère du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises a assumé un rôle déterminant en initiant la proposition de ce projet. La Direction des PME a été désignée comme point focal et principal interlocuteur technique, assumant la présidence du Comité de Pilotage (COFIL) ainsi que du Comité Technique (CT). Ce dernier inclut, outre un représentant des partenaires sociaux (CNP), un délégué du Ministère du Travail et du Dialogue Social (DPS), témoignant ainsi de l'engagement à promouvoir une approche multipartite et à renforcer le dialogue social au sein des instances décisionnelles et techniques du projet.

Dans sa mise en œuvre, le projet PROMEFI a renforcé les capacités des partenaires sociaux afin de soutenir les objectifs du travail décent. Un exemple emblématique réside dans la sélection et la certification, par le Bureau International du Travail (BIT), d'un membre syndical de l'Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal (UNSA) en tant que formatrice spécialisée dans les coopératives (Scoop). Ce choix stratégique a permis d'enrichir l'offre de

services du syndicat, en développant son expertise et en consolidant son rôle dans l'accompagnement des coopératives.

En Gambie, le partenariat établi avec la GCCI, représentant le patronat, a illustré l'engagement tripartite du projet. Toutes les activités menées dans ce pays ont été réalisées en étroite collaboration avec la GCCI, assurant ainsi une approche concertée et conforme aux priorités des employeurs.

Le respect du tripartisme dans PROMEFI témoigne d'une approche inclusive et équilibrée. Le projet a su mobiliser les gouvernements, les syndicats et le patronat pour concevoir et exécuter des initiatives visant la formalisation de l'économie informelle et l'amélioration des conditions de travail. Cette collaboration étroite a renforcé la légitimité des actions entreprises et assuré une appropriation durable des résultats par l'ensemble des parties prenantes.

## **6. Conclusions**

### **6.1 Pertinence, cohérence et adéquation stratégique**

**CF1 :** Il ressort de l'analyse de la pertinence que le projet est en cohérence avec le Plan Sénégal Emergent (PSE) et le Plan National de développement de la Gambie. L'analyse des opinions des parties prenantes, notamment, les Scoops, jeunes entrepreneurs, montrent que le projet a été jugé pertinent et répond à leurs besoins spécifiques. Selon les acteurs interviewés, PROMEFI a donné de la valeur ajoutée à leurs activités en les regroupant en coopératives, en les formalisant, en renforçant leurs capacités. Ceci leur a permis d'améliorer leur visibilité ainsi que leurs revenus.

**CF2 :** Les interventions du projet s'intègrent dans le mandat de l'OIT, contribuent au Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) en matière de travail décent et de réduction de la vulnérabilité économique, en particulier pour les jeunes et les femmes. Le projet contribue directement aux Objectifs de Développement (ODD) 1, 4, 5, 8 et indirectement aux ODD 3, 10 et 13.

### **6.2 Validité de la conception du projet**

**CF3 :** Le projet dans sa conception, a élaboré un cadre logique montrant la chaîne de résultats, et le lien de causalité entre les extrants, les résultats et l'impact est clairement établi à travers la théorie de changement. Une matrice de risque a été développée et des hypothèses de risques de durabilités, de développement, de mise en œuvre et de gestion ont été développées et des mesures de mitigations ont été proposées.

**CF4 :** L'OIT s'est appuyé sur son avantage comparatif dans le domaine de l'emploi des jeunes en utilisant les leçons tirées des projets qu'il a déjà mis en œuvre dans les deux pays, des études réalisées sur l'économie informelle et sur l'enseignement et la formation technique et professionnelle au niveau des secteurs à fort potentiel d'emploi et les résultats des évaluations des déficits de compétence sur le marché du travail.

### **6.3 Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus**

**CF5 :** L'analyse des données montre que les produits ont été exécutés à plus de 80% et la majorité des cibles a été atteinte. Les résultats ont montré que le projet a connu un succès

remarquable dans la réalisation de ses objectifs au Sénégal et en Gambie, susceptible de contribuer de manière significative au renforcement de l'entrepreneuriat durable dans les deux pays.

**CF6 :** Au rang des facteurs ayant conduit à l'obtention des performances observées dans le cadre de l'opérationnalisation du PROMEFI, figure l'établissement en amont de la conception du projet, des indicateurs de performance pour mesurer les progrès. A cela s'ajoute une gestion proactive des équipes et des ressources ainsi qu'une évaluation continue des performances permettant de prendre en compte de façon itérative les mesures qui s'appliquent en vue de réorienter la stratégie de mise en œuvre des activités prévues dans leur ensemble.

**CF7 :** Le projet au cours de sa mise en œuvre au Sénégal, a connu des mouvements à cause des élections présidentielles. Les éventuels effets de cette situation sur le projet ont été surmontés par le planning de mise en œuvre du projet qui a dû être réajusté au besoin.

**CF8 :** S'agissant des effets de la COVID 19 sur la mise en œuvre du Projet, des outils développés par une étude du OIT sur comment travailler dans un contexte de pandémie ont été utilisés et ont permis d'atténuer les effets de la pandémie sur les activités du projet.

#### **6.4 Efficience des ressources utilisées**

**CF9 :** Le budget alloué à l'exécution du projet PROMEFI a été employé avec rigueur pour financer l'ensemble des activités planifiées dans le cadre du programme. Toutes les actions prévues ont été réalisées de manière satisfaisante, atteignant un taux d'exécution financière de 99,84 % au Sénégal et de 99,60 % en Gambie.

**CF10 :** Une stratégie de suivi-évaluation a été mise en place par le projet à travers le développement d'outils tels que le cadre logique, un plan de mise en œuvre, des rapports d'avancement et une évaluation à mi-parcours a été effectuée. Toutefois, la présence d'un spécialiste en suivi-évaluation aurait permis de renforcer le dispositif de suivi-évaluation du projet.

#### **6.5 Orientation impact et durabilité**

**CF11 :** La durabilité et l'appropriation de la stratégie s'apprécient par le modèle de gestion des coopératives mise en place au Sénégal. Celles-ci sont restées fonctionnelles 9 mois après la fin du projet et ont mis en place des frais d'adhésion et de cotisation mensuelle afin d'assurer leur pérennité. En outre, certaines Scoops ont pu développer des réseaux pour avoir un meilleur accès au marché grâce à la participation aux différentes FOIRES commerciales auxquelles elles ont participé.

**CF12 :** En termes de contribution aux ODD, les résultats du PROMEFI ont directement contribué à la réalisation des ODD 1, 4, 5, 8 et 10.

**CF13 :** Les résultats et acquis du PROMEFI ont également été intégrés au niveau des institutions nationales. Le projet a adopté une approche participative qui a favorisé l'implication et l'inclusion de toutes les parties prenantes. Les outils développés ont été mis à disposition et font désormais parti des offres de service de ces structures.

## 6.6 Genre et non-discrimination des groupes vulnérables

**CF14 :** En Gambie, le projet a permis d'atteindre des résultats en matière de formalisation des entreprises, d'amélioration des compétences techniques et de gestion, d'accès aux marchés et à la protection sociale des acteurs (hommes, femmes et groupes vulnérables) de l'économie informelle. De plus, les renforcements de capacités développées intègrent les besoins spécifiques des jeunes femmes et hommes et des groupes vulnérables.

**CF15 :** Le projet a permis d'atteindre des résultats en matière de formalisation des entreprises, d'amélioration des compétences techniques et de gestion, d'accès aux marchés et à la protection sociale des acteurs (hommes, femmes) de l'économie informelle. De plus, les renforcements de capacités développées intègrent les besoins spécifiques des jeunes femmes et hommes et des groupes vulnérables. Cependant, les questions d'inclusion restent faiblement prises en compte, comme par exemple l'intégration des personnes handicapées parmi les bénéficiaires.

## 6.7 Tripartisme, dialogue sociale et durabilité environnementale

**CF16 :** Le PROMEFI a intégré la question du tripartisme et du dialogue social en associant dans sa conception et sa mise en œuvre l'Etat (Ministère du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises), le Patronat (CNP, GCCI), et les syndicats des travailleurs (UNSAS).

## 7. Leçons apprises et bonnes pratiques

### 7.1. Leçons apprises

Plusieurs leçons et enseignements ont été tirés de la conception et de la mise en œuvre du projet « Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie » (PROMEFI).

- **LA1.** L'intégration des besoins liés à la formalisation de l'économie informelle dans les priorités nationales en Gambie et au Sénégal, celles des partenaires au développement et les attentes spécifiques des bénéficiaires (jeunes entrepreneurs, récupérateurs de déchets) renforcent leur adhésion et leur implication dans le projet.
- **LA2.** La compétition de plans d'affaires organisée en Gambie en juin 2022 a été diffusée à la télévision, suscitant un grand intérêt au niveau national. Elle s'est conclue par une remise de prix aux meilleurs plans d'affaires. Cependant, quatre participants qui n'avaient pas remporté de prix ont tout de même vu leurs projets financés par des donateurs qui avaient suivi l'événement à la télévision. Cette activité a non seulement offert une grande visibilité aux participants, mais a également généré des résultats positifs inattendus, avec le financement de plans d'affaires non gagnants pour leur mise en œuvre.
- **LA3.** Au cours de la mise en œuvre du projet PROMEFI, une proposition de réforme institutionnelle sur la formalisation avait été prévue. Toutefois, en raison des délais inhérents au processus d'adoption des réformes, cet objectif n'a pas été atteint. Cette expérience souligne l'importance de prendre en compte les délais institutionnels et politiques dans la définition des indicateurs liés à l'adoption de textes de loi, car leur réalisation dépend non seulement de l'efficacité de l'équipe technique, mais aussi des dynamiques politiques et stratégiques.

- **LA4.** Dans le cadre du projet PROMEFI, le module 'Formalisez Votre Entreprise' (FVE) a été conçu et déployé avec l'appui de formateurs certifiés provenant de structures d'appui aux entreprises, garantissant ainsi la pérennisation de l'outil. Cependant, l'expérience a révélé que, bien que ces modules soient pratiques, certains d'entre eux restent difficiles à assimiler pour des bénéficiaires ayant un faible niveau d'éducation. Cette observation souligne la nécessité d'adapter le contenu pédagogique au profil des participants afin d'assurer une meilleure appropriation.
- **LA5.** Dans le cadre du projet PROMEFI, une formation sur la production de jus et de sirops a été organisée. Cette initiative a également permis de renforcer les capacités des participants à diversifier leur production en incluant des cocktails à base d'autres fruits locaux, tels que le gingembre et l'ananas. Cette expérience montre l'importance d'élargir les compétences techniques pour encourager l'innovation et valoriser les ressources locales.
- **LA6.** Au début du projet PROMEFI, des études préliminaires, telles que la priorisation des chaînes de valeur, l'étude de faisabilité et le diagnostic sur la problématique de genre, ont été réalisées. Ces analyses ont joué un rôle crucial en orientant efficacement la mise en œuvre des activités et en contribuant de manière significative à l'atteinte des résultats. Cette expérience souligne l'importance d'une préparation analytique approfondie pour maximiser l'impact des interventions.

## 7.2. Bonnes pratiques

En termes de bonnes pratiques :

- Dans le cadre du projet PROMEFI, une approche holistique de la formalisation a été adoptée, intégrant non seulement l'enregistrement des entreprises, mais aussi des volets essentiels tels que la formation technique, l'accès au marché et au financement, ainsi que la promotion de la protection sociale, de la sécurité et santé au travail (SST), de l'égalité de genre, du leadership et de la lutte contre la violence. Cette expérience met en évidence l'efficacité d'une approche intégrée pour répondre de manière globale aux besoins des bénéficiaires et favoriser une formalisation durable.
- Dans le cadre du projet PROMEFI, les Scoops ont instauré une cotisation mensuelle et des frais d'adhésion, assurant ainsi la continuité de leurs activités au-delà de la durée du projet. Cette initiative démontre l'importance de la mise en place de mécanismes de financement durables pour garantir l'autonomie des structures coopératives après la fin du soutien externe.
- Dans le cadre du projet PROMEFI, les Scoops créées ont entamé la formation d'une inter-coopérative, visant à mutualiser leurs efforts, échanger des expériences et accéder à davantage d'opportunités. Cette démarche illustre l'importance de la collaboration entre coopératives pour renforcer leur impact et leur durabilité à long terme.
- Le projet a associé des partenaires qui sont engagés et dont les priorités sont en harmonie avec les interventions de PROMEFI. Cela a facilité l'obtention des résultats

et assuré la durabilité des acquis. Le projet a mis en place un réseau privé de formateurs de sociétés coopératives qui peut être utilisé pour faire le suivi des acquis à la fin du projet.

- Dans le cadre du projet PROMEFI, un système de dialogue permanent a été mis en place, avec des réunions hebdomadaires entre le CNP et les différents spécialistes de l'OIT. Ce mécanisme a permis de fournir l'appui technique nécessaire à la mise en œuvre du projet, favorisant ainsi une collaboration étroite et une réponse rapide aux besoins identifiés.

## 8. Recommandations

La formulation des recommandations est liée d'une part, aux constats, analyses et conclusions de l'évaluation et d'autre part, aux opinions des parties prenantes rencontrées ; l'objectif étant de tenir compte des acquis et des défis du PROMEFI pour élaborer de nouvelles orientations visant à poursuivre la promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant. Il s'agit de :

### **Recommandation 1 : Organiser des formations en marketing digital aux bénéficiaires.**

Afin d'améliorer l'accès aux marchés et accroître les ventes, il serait recommandé d'organiser des renforcements de capacités à l'attention des bénéficiaires (Jeunes entrepreneurs, Scoops de transformation) afin qu'ils maîtrisent l'utilisation des réseaux sociaux (Facebook, Instagram, TikTok...) pour plus de visibilité.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Haute	Moyen	Court terme

**Recommandation 2 : Veiller à inclure les personnes handicapées parmi les bénéficiaires pour les futures initiatives.** Afin de mieux prendre en compte les questions d'inclusion, il est essentiel d'intégrer les personnes handicapées dans le groupe des bénéficiaires. L'association de la fédération des Handicapées pourrait être approchée à cet effet.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Haute	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 3 : Faciliter l'utilisation des outils comptables enseignés dans les modules FVE et GERME :** Encourager l'intégration de solutions numériques pour faciliter l'utilisation des outils comptables enseignés dans les modules de formation, en explorant des options telles que des applications ou des canevas numériques adaptés aux besoins des utilisateurs.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Moyen	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 4 : Former les bénéficiaires sur les notions de taxes et le processus de taxation.** L'équipe du Projet à l'OIT en partenariat avec le service des impôts de chaque pays

pourraient organiser des séances de sensibilisation sur les droits et devoirs ainsi que les principes fondamentaux de taxation. Cela permettra aux jeunes entrepreneurs de comprendre le système de taxation et de bien dialoguer avec les agents des impôts.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Moyen	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 5 : Mettre en place des dispositifs d’allègement fiscal aux entreprises naissantes.** En Gambie, le GCCI pourrait faire des plaidoyers au niveau du gouvernement afin proposer que les entreprises nouvellement créées aient 2 ans d’exemption de taxes.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
GCCI/Pouvoir Publique	Moyenne	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 6 : Diversifier le partenariat pour la dissémination du module FVE.** Vu la forte proportion de jeunes au Sénégal, la formation au module FVE pourrait être diversifiée afin d’atteindre plus de cibles. Par exemple, en dehors de l’ADEPME, l’ANPEJ pourrait être impliquée et s’intéresser particulièrement aux cibles de 18 à 40 ans pour la formation en formalisation des entreprises et aussi les accompagner sur d’autres besoins de renforcement de capacité tel que son mandat lui permet.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Moyenne	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 7 : Proposer des mesures pour simplifier, réduire la lourdeur administrative et le coût du processus de formalisation en Gambie.** Par exemple, mettre en place le guichet unique comme c’est le cas au Sénégal. Cela va permettre d’avoir un seul guichet où l’ensemble de la procédure de formalisation peut être faite.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Pouvoirs Publiques Gambie	Haute	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 8 : Mettre en place un dispositif d’accompagnement des bénéficiaires.** Les coopératives dans le cadre du PROMEFI sont nouvellement installées et ont besoin d’accompagnement afin de consolider les acquis du projet. Les jeunes entrepreneurs ont besoin de coaching afin de grandir. Une éventuelle deuxième phase du projet permettra de garantir cet accompagnement. Par ailleurs le réseau privé de la société coopératives des formateurs peut aider dans ce sens.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Partenaire Financier et pouvoir publics	Moyen	Elevé	Moyen terme

**Recommandation 9 : Sélection de potentiels candidats à la formation du module FVE**  
 Pour une compréhension approfondie du module FVE, spécifiquement pour les jeunes entrepreneurs, il faut **envisager faire un ciblage des potentiels candidats par rapport au niveau d'éducation**. Pour le groupe des récupérateurs de déchets, on peut envisager de **traduire les modules en langues locale, ou de transformer certains outils en audio**. Par ailleurs, des séances d'alphabétisations sont aussi des options possibles.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Equipe projet OIT	Moyen	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 10 : Accompagner les Scoops dans la production et l'amélioration des emballages** des produits locaux transformés pour une meilleure valorisation. Cela peut nécessiter des investissements significatifs.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Pouvoirs Publiques	Moyenne	Moyen	Moyen terme

**Recommandation 11 : Proposer des voyages d'échanges aux Scoops afin de découvrir d'autres réalités pour promouvoir l'innovation**. Faire un plaidoyer pour des soutiens étatiques et privés afin d'organiser des voyages d'échanges dans d'autres pays.

Adressé à	Priorité	Ressource	Terme
Scoops/Pouvoirs Publiques	Bas	Medium	Moyen terme



## 9. Annexes

### Annexe 1. Liste des documents consultés

- Le document de conception du projet
- Rapports d'avancement PROMEFI
- Rapports d'activités
- Manuel d'évaluation mi-parcours
- Cadre logique PROMEFI
- Documents de planification détaillée PROMEFI Sénégal-Gambie
- Document de budget du projet
- Les rapports d'études
- Rapports de formation sur les différents thématiques
- Les Protocoles d'accord
- Coupures de presses
- Compte rendu des réunions

## Annexe 2. Outils de collecte de données

### Guide d'entretien Individuel à l'endroit des parties prenantes de mise en œuvre

Ce guide d'entretien est destiné à collecter auprès des parties prenantes de mise en œuvre, les informations utiles pour le compte de l'évaluation finale du PROMEFI. Veuillez y répondre avec toutes les précisions possibles afin de permettre une bonne exploitation/analyse par le consultant.

Toute documentation pertinente que pourrait exploiter le consultant, en vue d'approfondir les réponses aux questions posées pourront être envoyés à l'adresse mail : [m.sessou@gmail.com](mailto:m.sessou@gmail.com)

### Généralités

Date	Pays	Localité
Votre nom et prénom(s)		
Quelle structure représentez-vous ?		
Quel poste occupez-vous au sein de ladite structure ?		
Votre numéro de téléphone		

### Pertinence, cohérence et adéquation stratégique

1. Quel est votre rôle/actions dans le cadre de la mise en œuvre du PROMEFI ?  
-Description détaillée du cahier de charge
2. Quelles sont selon vous les principales contraintes/problèmes que le projet permet de résoudre ?
3. En quoi le projet PROMEFI dans sa mise en œuvre, cadre avec les priorités au niveau de votre institution ? au niveau national ? ou à vos besoins ? aux priorités de développement du Sénégal/Gambie ?
4. Pensez-vous que le projet a tenu compte des réalités des hommes et les femmes dans sa conception/mise en œuvre ?
5. Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer l'arrimage d'un tel projet aux priorités de votre institution/Nationale/ à vos besoins ??
6. Quelle est votre niveau de satisfaction générale par rapport à la pertinence/cohérence/adéquation stratégique du PROMEFI ?

### Validité de la conception du projet

7. Pensez-vous que le projet a tenu compte des facteurs externes qui pourraient affectées sa réussite ? Quels sont ces facteurs et pourquoi ?
8. Pensez-vous que les activités développées par le projet peuvent permettre d'obtenir les résultats escomptés ?
9. Diriez-vous qu'il y a d'autre activités qui auraient pu être développé dans le cadre du projet afin de mieux atteindre les résultats/objectifs et qui ne le sont pas ? Si oui, lesquelles ?
10. Pensez-vous que les différentes activités développées dans le cadre de ce projet sont complémentaires ? Toutes les activités sont-elles à leur place ? Feriez-vous les choses différemment ?

11. Avez-vous des recommandations pour améliorer la validité des actions du projet pour les prochaines fois ? Si oui lesquelles ?

### **Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus**

12. Selon vous, quelles sont les principales résultats/réalisations du projet ?
13. Ces résultats/réalisations ont-ils pris en compte aux femmes/jeunes ? si oui, comment ?
14. Il y-a-t-il eu des réalisations inattendues notées dans le cadre du projet ? Si oui, quels en étaient les effets immédiats ?
15. Quelle appréciation faites-vous de la stratégie d'intervention (stratégie de mise en œuvre) du projet pour l'atteinte de ses résultats ? Feriez-vous autrement ? Si oui comment ?
16. Quels sont selon vous les principaux facteurs ayant contribué aux atteintes des résultats du projet ?
17. Quels sont selon vous les principaux facteurs ayant entravé les atteintes des résultats du projet ?
18. Pensez-vous que le projet s'est entouré des partenaires de mise en œuvre qu'il faut ? Cette stratégie de partenariat du projet a-t-elle été efficace par rapport aux résultats attendus ?
19. Dans quelle mesure la structure de gestion et de gouvernance du projet mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec les parties prenantes de mise en œuvre pour l'atteinte des objectifs du projet ?
20. Dans quelle mesure l'impact de la pandémie de Covid-19 influence-t-il les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il géré cette influence ?
21. Quelles sont les autres menaces qui ont affecté l'atteinte des objectifs du projet selon vous et quelles ont été les stratégies d'adaptation ?
22. Que pensez-vous du dispositif de communication en place au niveau du projet ?
23. Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer l'efficacité de mise en œuvre d'un tel projet pour les prochaines fois ?

### **Efficacité des ressources utilisées**

24. Tout au long de la mise en œuvre du projet, avez-vous connu des retards dans la mise en œuvre des activités du projet ? (Par rapport à ce qui est planifié dans le calendrier des activités) ? Si oui pourquoi ? Solution ?
25. Pensez-vous que le projet a recruté les compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs ? Avez-vous des recommandations à cet effet ?
26. Avez-vous connu des retards par rapport plans de travail et aux budgets ? Pourquoi ? Solution ?
27. Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer l'efficacité de mise en œuvre d'un tel projet pour les prochaines fois ?

### **Orientation impact et durabilité**

28. Que peut-on identifier comme impacts durables du projet sur les groupes cibles et les autres acteurs pertinents ?
29. Les acquis du projet pourront-ils être pérennisés au-delà de sa mise en œuvre par les parties prenantes ?

30. Quelles mesures et actions ont été mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau national et au sein des gouvernorats ?

### **Genre et non-discrimination des groupes vulnérables (tels que les jeunes et les personnes handicapées)**

31. Pensez-vous que le projet a pris en compte les aspects du genre/groupes vulnérables dans la mise en œuvre de ses activités ? Si oui, dans quelle mesure ?
32. Dans quelle mesure les approches/outils développés dans la mise en œuvre du projet ont-ils intégré les aspects du genre/groupes vulnérables ?
33. Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer la prise en compte du genre et des groupes vulnérables dans le cadre d'un tel projet ?

### **Questions générales (Apprentissage et autres)**

34. Quelles sont les grandes leçons apprises suite à la mise en œuvre du projet ?
35. Quelles sont les histoires de succès ou réalisations capitalisables pour le compte ce projet ?

### **Guide d'entretien pour des discussion de groupe (Focus Groupe) à l'endroit des opérateurs agricoles, des récupérateurs de déchets et des entrepreneurs**

Ce guide d'entretien est destiné à collecter auprès des opérateurs agricoles réunis en coopératives, des récupérateurs de déchets ainsi que des entrepreneurs, les informations utiles pour le compte de l'évaluation finale du PROMEFI. Veuillez y répondre avec toutes les précisions possibles afin de permettre une bonne exploitation/analyse par le consultant.

Toute documentation pertinente que pourrait exploiter le consultant, en vue d'approfondir les réponses aux questions posées pourront être envoyés à l'adresse mail : [m.sessou@gmail.com](mailto:m.sessou@gmail.com)

### **Pertinence, cohérence et adéquation stratégique**

36. Quelles sont vos connaissances générales par rapport au PROMEFI ?
- Quelles sont les principales contraintes/problèmes que le projet résous ?
  - En quoi le projet PROMEFI dans sa formulation et sa mise en œuvre a tenu compte de vos attentes/besoins ?
  - Certains appuis du projet étaient-ils spécifiquement orientés vers les femmes/jeunes ? Si oui, de quelle manière ?
37. Les appuis du PROMEFI ont-ils été utiles pour le développement de votre activité ? (Justifier votre réponse)
38. Quelle est votre niveau de satisfaction générale par rapport aux appuis reçus dans le cadre du PROMEFI ?
- Avez-vous des besoins clés non couverts par le projet ? Expliquez en quoi cette non couverture a affecté vos activités ?
39. Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer l'arrimage d'un tel projet à vos besoins pour les prochaines fois ?

### **Validité de la conception du projet**

40. Pensez-vous que les activités du projet peuvent permettre d'atteindre les objectifs ? Pensez-vous qu'il y a d'autres activités qui devraient être conduites et ne le sont pas ?

- Sonder pour :

- Aspects de l'entrepreneuriat des jeunes
- Aspect formalisation des entreprises
- Aspect protection sociale

### **Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus**

41. Quelles sont les principales réalisations du projet à votre endroit ?

- Il-y-a-t-il des réalisations du projet spécifiques aux femmes ? si oui, lesquelles ?
- Il-y-a-t-il des réalisations du projet spécifiques aux jeunes ? si oui, lesquelles ?
- Il y-a-t-il eu des réalisations inattendues notées dans le cadre du projet ? Si oui, quels en étaient les effets immédiats ?

42. La COVID-19 a-t-elle influencé vos activités durant la mise en œuvre du PROMEFI ? Si oui, comment ? Quelles ont été vos stratégies d'adaptation ?

43. Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer l'efficacité de mise en œuvre d'un tel projet pour les prochaines fois ?

### **Efficacité des ressources utilisées**

44. Il y-a-t-il des réalisations du projet qui se sont avérées par la suite inutiles ?

45. Les activités du projet ont-elles été mises en œuvre dans les délais requis ?

Sonder sur :

- Tout type de retard et les raisons

46. Que pensez-vous des formateurs /formations reçues ?

Sonder sur :

- La qualité des formations reçues
- Utilités des formations/Comment les formations reçues ont été utilisées ?
- Recommandations sur les futures formations

### **Orientation impact et durabilité**

47. Quels sont les changements intervenus suite à l'appui du PROMEFI autour de votre activité et qui sont susceptibles de perdurer même à l'issue des interventions ?

48. Pensez-vous avoir acquis des compétences suffisantes pour gérer de façon autonome vos activités à l'issue du projet ?

- Sinon, de quoi avez-vous encore besoin ?
- Des recommandations ?

### **Genre et non-discrimination des groupes vulnérables (tels que les jeunes et les personnes handicapées)**

49. Pensez-vous que le projet a pris en compte les aspects du genre/groupes vulnérables dans la mise en œuvre de ses activités ? Si oui, dans quelle mesure ?

- Dans quelle mesure les approches/outils développés dans la mise en œuvre du projet ont-ils intégré les aspects du genre/groupes vulnérables ?
- Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer la prise en compte du genre et des groupes vulnérables dans le cadre d'un tel projet ?

### Questions générales (Apprentissage et autres)

50. Quelles sont les grandes leçons apprises suite à la mise en œuvre du projet ?
51. Quels sont les histoires de succès ou réalisations capitalisables pour le compte ce projet ?
52. Quelles sont vos grandes recommandations à l'endroit des parties prenantes du projet ?

### Guide d'entretien Individuel à l'endroit de l'équipe du Projet PROMEFI OIT

Ce guide d'entretien est destiné à collecter auprès de l'équipe de mise en œuvre de la OIT, les informations utiles pour le compte de l'évaluation finale du PROMEFI. Veuillez y répondre avec toutes les précisions possibles afin de permettre une bonne exploitation/analyse par le consultant.

Toute documentation pertinente que pourrait exploiter le consultant, en vue d'approfondir les réponses aux questions posées pourront être envoyés à l'adresse e-mail : [m.sessou@gmail.com](mailto:m.sessou@gmail.com)

### Généralités

Date	Pays	Localité
Votre nom et prénom(s)		
Quelle structure représentez-vous ?		
Quel poste occupez-vous au sein de ladite structure ?		
Votre numéro de téléphone		

### Pertinence, cohérence et adéquation stratégique

53. Quel est votre rôle/actions dans le cadre de la mise en œuvre du PROMEFI ?
  - Description détaillée du cahier de charge
54. En quoi le projet PROMEFI cadre avec les priorités et orientations nationales et internationales de développement durable (ODD) dans les pays ciblés ? Avec les priorités d'intervention de l'OIT ?
55. Comment les activités/objectifs du projet soutiennent-ils la réalisation des priorités de la politique du gouvernement (Sénégal/Gambie) dans le secteur de l'emploi (arrimage du projet aux priorités sectorielles des pays) ?
56. En quoi les partenaires nationaux retenus sont les mieux indiqués (avantages comparatifs/expériences) pour accompagner la mise en œuvre du projet ?
57. Dans quelle mesure le PROMEFI a tiré leçon des expériences antérieures de l'OIT, bailleurs, de partenaires de développement ou projets/programmes pour sa formulation et sa mise en œuvre ?

### Validité de la conception du projet

58. Quelle appréciation faites-vous de l'alignement logique dans la chaîne de résultats du projet ? Pensez-vous que les activités développées peuvent permettre d'obtenir les résultats escomptés ? et que les résultats permettent d'atteindre l'objectif ?
59. Les facteurs externes (hypothèses et risques) ont-ils été pris en compte de manière réaliste ?
60. Quelle est la plus-value dans la conception du projet au regard des acquis et les expériences de l'OIT dans le domaine de l'entrepreneuriat des jeunes ?
61. Pensez-vous que le projet s'est suffisamment intéressé à la question du dialogue social ? Si oui, dans quelle mesure ?
62. Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace dans la cohérence et la complémentarité entre les différentes composantes du projet ?
63. Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer la validité des actions du projet pour les prochaines fois ?

### **Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus**

64. Pensez-vous que le projet a atteint les changements attendus (objectifs et les résultats) ?
65. Quels sont les principaux facteurs internes et externes ayant contribué aux succès (bonne performance) du projet ?
66. Quels sont selon vous les principaux facteurs internes et externes ayant entravé la performance de mise en œuvre du projet ?
67. Quelles sont les contraintes/menaces auxquelles le projet a eu à faire face dans sa mise en œuvre ? et quelles ont été les stratégies d'adaptation ?
68. Le projet a-t-il prévu des stratégies de mitigation des risques à sa conception qui intègrent les différentes menaces rencontrées ?
69. Avez-vous été contraint au cours de la mise en œuvre du projet à intégrer d'autres activités (activités non planifiées au départ) ? Si oui, lesquelles et pourquoi ?
70. La stratégie de partenariat du projet a-t-elle été efficace par rapport aux résultats obtenus ?
71. Quelle appréciation faites-vous du dispositif de management du projet (forces et faiblesses) ?
72. Avez-vous utilisé l'évaluation à mi-parcours à des fins d'amélioration de la mise en œuvre ? Si oui comment ?
73. Dans quelle mesure l'impact de la pandémie de Covid-19 a-t-il influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il géré cette influence ?
74. Que pensez-vous du dispositif de communication mise en place au niveau du projet ?
75. Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer l'efficacité de mise en œuvre d'un tel projet pour les prochaines fois ?

### **Efficacité des ressources utilisées**

76. Quel est le dispositif d'allocation ou de mise en place des ressources à l'interne du projet et quelles en sont les forces et faiblesses (depuis le bailleur jusqu'au niveau de l'ensemble des partenaires) ? (Appréciation des procédures en place et leurs faiblesses, la mise en place à temps ou non des ressources) ?
77. Dans quelle mesure les rôles et responsabilités au sein du projet et entre parties prenantes sont-ils bien compris ? Bien assumés ?
78. Dans quelle mesure les données et informations de suivi du projet ont servi à soutenir des prises de décision de gestion et d'apprentissage organisationnel continu ?

79. Le projet a-t-il développé une stratégie de S&E qui améliore la redevabilité, l'apprentissage et alimente la gestion ? Comment ?
80. Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer l'efficacité de mise en œuvre d'un tel projet pour les prochaines fois ?

### **Orientation impact et durabilité**

81. Quels sont les impacts du projet sur les bénéficiaires (économiques, sociaux, et environnementaux) ?
82. Le projet a-t-il eu des effets inattendus positifs ou négatifs au niveau des bénéficiaires / communautés ciblées ?
83. Quelles sont les influences du projet sur le cadre politique/réglementaire qui organise le secteur de l'emploi et de la protection sociale ?
84. Dans quelle mesure les approches de renforcement de capacités du projet intègrent le dispositif institutionnel national existant au niveau des pays ?
85. Quelle est la stratégie de phase-out (sortie) mise en place par le projet ?
86. Dans quelle mesure le projet a développé des partenariats avec les institutions publiques et ou privées pour une appropriation des actions déployées ?
87. Dans quelle mesure pensez-vous que les parties prenantes sont impliquées à poursuivre les acquis du projet au-delà de sa mise en œuvre ?
88. Dans quelle mesure les résultats du projet sont susceptibles d'être reproduits ailleurs ?
89. Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer l'impact et la durabilité du projet ?

### **Genre et non-discrimination des groupes vulnérables (tels que les jeunes et les personnes handicapées)**

90. Pensez-vous que le projet a pris en compte les aspects du genre/groupes vulnérables dans la mise en œuvre de ses activités ? Si oui, dans quelle mesure ?
91. Dans quelle mesure les approches/outils développés dans la mise en œuvre du projet ont-ils intégré les aspects du genre/groupes vulnérables ?
92. Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer la prise en compte du genre et des groupes vulnérables dans le cadre d'un tel projet ?
- 93.

### **Questions générales (Apprentissage et autres)**

94. Quelles sont les grandes leçons apprises suite à la mise en œuvre du projet ?
95. Quelles sont les histoires de succès ou réalisations capitalisables pour le compte ce projet ?
96. Quels sont les défis qui persistent auprès des bénéficiaires ?
97. Quelles sont vos grandes recommandations à l'endroit des parties prenantes du projet ?

### **Guide d'entretien Individuel à l'endroit du bailleur de fonds**

Ce guide d'entretien est destiné à collecter auprès du bailleur de fonds, des informations utiles pour le compte de l'évaluation finale du PROMEFI. Veuillez y répondre avec toutes les précisions possibles afin de permettre une bonne exploitation/analyse par le consultant.

Toute documentation pertinente que pourrait exploiter le consultant, en vue d'approfondir les réponses aux questions posées pourront être envoyés à l'adresse mail : [m.sessou@gmail.com](mailto:m.sessou@gmail.com)

## Généralités

<b>Date</b>	
<b>Votre nom et prénom(s)</b>	
<b>Quel poste occupez-vous ?</b>	
<b>Votre numéro de téléphone</b>	

1. Parlez-nous du contexte de conception et de mise en œuvre du PROMEFI
2. Quelles sont vos impressions par rapport à la conduite globale des actions du PROMEFI au Sénégal et en Gambie ?
3. Quels sont les principaux changements observés suite à la mise en œuvre du PROMEFI ?
4. Quels sont les facteurs ayant contribué aux changements observés suite à la mise en œuvre du PROMEFI ?
5. Pouvez-vous nous indiquer une/des faiblesse(s) sur l'efficacité pour chacun des volets d'intervention du PROMEFI ?
6. Quels sont les aspects du projet qui peuvent être améliorés pour une éventuelle nouvelle phase, afin de rencontrer au mieux les besoins des différents acteurs impliqués ?
7. Parlez-nous de l'impact de la pandémie de la COVID 19 sur la mise en œuvre du PROMEFI ?
8. Une stratégie pour assurer la durabilité des acquis du PROMEFI est-elle mise en place ? Si oui, laquelle ?
9. Que pensez-vous de la prise en compte du genre dans la mise en œuvre du PROMEFI ?
10. Quelle est la valeur ajoutée apportée par le PROMEFI dans un contexte où d'autres initiatives sont mises en œuvre au profit des cibles du projet (opérateurs agricoles, récupérateurs de déchets et jeunes entrepreneurs) ?
11. Quelles leçons peut-on tirer de la collaboration AICS-OIT dans le cadre de la mise en œuvre du PROMEFI ?
12. Quels sont les aspects capitalisables du PROMEFI ?
13. Quelles recommandations émettez-vous pour améliorer la collaboration AICS-OIT ?

### Annexe 3. Liste des personnes interviewées

	Nom et prénom	Fonction/structure	Sexe
1	Banko Jacqueline	Formatrice outils OIT	F
2	Niang Fatou Kine	Formatrice bisap	F
3	Dieng Abdou Wahab	Charge SE ADEPECoop	M
4	Sy Oumar	Consultant	M
5	Diao Djibril	Prestataire CAPER SAS	M
6	Maquelb Diop	Cheffe projet WIEGO	M
7	Diallo Oumar	Formateur	M
8	Abdoulaye Biaye	Formateur	M
9	Anne Senghor	UNACOIS Jappo charge des Partenariats	M
10	Leye Fatou Thiam	RPAE fatou.leye@onpej.on	F
11	Abdoul Aziz Dieng	CNP Promefi	M
12	Roberto Pes	Specialiste et Directeur	M
13	Ibrahima Diallo	Formateur Senior	M
14	Babacar Salo	Depute CEO GCCI	M
15	Bakary Maromg	Formateur et consultant Social Protection Gambia	M
16	Mame Saye Seck	Formatrice Leadership feminin et lutte contre harcelement	F
17	Birane Diouf	ADEPEME	M
18	Naura Pazzi	AICS	F
19	Judith Von Doorn	Specialiste entreprise	F
20	Fatime Christiane N'Diaye	Spécialist Genre-Egalité-Diversité ; ETD/BP-Dakar	F
21	Julie Kazagui	Spécialiste employeurs et point focal Gambie	
22	Tchami Guy	Cooperative policy and research specialist at the International Labour Organization, Genève	M
23	Henry Fall CARVALHO	Directeur des PME, Ministère de l'Industrie et du Commerce	M

**Annexe 4****Termes de Référence pour l'Évaluation finale interne du projet Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie****(PROMEF)**

AOUT 2024

<b>Nom du projet</b>	Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie
<b>Code du projet</b>	108087- RAF/21/02/ITA
<b>Durée du projet</b>	Avril 2021- décembre 2023 (33 mois)
<b>Couverture géographique</b>	Sénégal et Gambie
<b>Donateur</b>	Italie
<b>Période de l'évaluation</b>	02 au 30 Septembre 2024
<b>Equipe technique de gestion du projet</b>	OIT/BP-Dakar
<b>Unité de backstopping technique du projet</b>	SME ENTREPRISES / ETDBP-OIT Dakar
<b>Résultats du P&amp;B en cours d'évaluation</b>	1, 3, 4 and 8
<b>ODD en cours d'évaluation</b>	1, 3, 4, 5, 8, 10,13
<b>Budget</b>	1,630,189 \$
<b>Type d'évaluation</b>	Indépendante
<b>Moment d'évaluation</b>	Finale
<b>Gestionnaire de l'évaluation</b>	Dje, Nguessan Pierre

## **1. Contexte**

Un des défis majeurs qui se posent tant en Gambie qu'au Sénégal est le fait que les capacités économiques nationales limitées ne permettent pas de générer des emplois décents pour les jeunes, ni de promouvoir l'implantation d'entreprises durables. Les micros et petites entreprises et les travailleurs de ce secteur se retrouvent de ce fait dans l'engrenage de l'économie informelle qui se caractérise par de mauvaises conditions de travail, des emplois précaires, un manque de protection sociale, une faible productivité et des revenus modiques.

De même, la COVID-19 a mis en évidence la situation d'extrême vulnérabilité dans laquelle vivent les travailleurs de l'économie informelle et leurs familles. Elle a également montré la difficulté pour les gouvernements d'adresser une réponse adéquate aux acteurs, en raison de l'informalité et du défaut d'enregistrement de leur activité en entreprise formelle.

Le partenariat entre le BIT et le Gouvernement italien a permis, à travers ce projet, d'apporter un appui aux acteurs de l'informel du Sénégal et de la Gambie, dans le but de formaliser leur activité à travers des entreprises durables.

Le projet contribue à promouvoir le travail décent en faveur des jeunes des deux sexes par le développement des entreprises durables et la formalisation au Sénégal et en Gambie. La différence de contextes dicte la mise en œuvre, dans les deux pays, d'initiatives particulières axées sur les besoins.

Pour le Sénégal, il est prévu de proposer des mesures de formalisation aux parties prenantes nationales et d'aider les opérateurs agricoles du secteur informel de la zone périurbaine de Dakar et les récupérateurs de déchets de la décharge de Dakar à s'organiser, à améliorer leurs compétences techniques et entrepreneuriales, et à bénéficier des régimes de protection sociale.

Quant à la Gambie, les jeunes entrepreneurs des deux sexes, en activité et potentiels, de *Greater Banjul area*, de la *West Coast Region* et de la *North Bank Region* seront en mesure d'améliorer leurs pratiques opérationnelles et de mieux cerner les questions de protection sociale et de formalisation d'entreprise.

## **2. Le projet « Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie »**

### **➤ Objectifs du Projet**

Le projet a pour but de contribuer au travail décent par le développement durable des entreprises et leur formalisation au Sénégal et en Gambie. Il va permettre ainsi, un accroissement de la capacité des jeunes femmes et hommes à subvenir à leurs besoins grâce aux revenus générés.

Plus spécifiquement, les objectifs immédiats du Projet sont :

**SENEGAL:** Les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets informels de la zone périurbaine de Dakar sont mieux structurés, ont amélioré leur productivité et ont un meilleur accès aux marchés et à la protection sociale.

**GAMBIE:** Les jeunes entrepreneurs des Régions Greater Banjul, West Coast et North Bank ont amélioré leurs compétences entrepreneuriales et ont une meilleure connaissance des bénéfices de la formalisation et de l'accès à la protection sociale.

#### ➤ **Les résultats attendus**

**SENEGAL :** il est attendu (i) une augmentation d'au moins 50% du revenus des jeunes opérateurs-trices agricoles et des récupérateurs-trices des déchets, (ii) au moins 100 jeunes opérateurs-trices agricoles et récupérateurs-trices des déchets informels (les) auront amélioré leurs compétences techniques et commerciales, (iii) au moins 50% des jeunes opérateurs-trices agricoles et récupérateurs-trices des déchets informels (les), sont couverts par la protection sociale.

**GAMBIE :** au moins 50% des jeunes entrepreneurs, femmes et hommes, en activité et en puissance, formés dans les zones ciblées, ont amélioré leurs compétences en affaires et/ou leurs connaissances en matière de protection sociale et de systèmes de formalisation d'entreprise.

#### ➤ **Stratégie de mise en œuvre du projet**

**Objectif immédiat No.1 :** Les opérateurs agricoles et les récupérateurs de déchets informels de la zone périurbaine de Dakar (Sénégal) sont mieux structurés, ont amélioré leur productivité et ont un meilleur accès aux marchés et à la protection sociale.

Ce volet du projet vient en appui aux entreprises formelles durables, actuelles et futures, y compris les coopératives<sup>1</sup>, gérées par des jeunes femmes et hommes de la zone périurbaine de Dakar, et ce, par l'exploitation d'une chaîne de valeur agroécologique clé, assortie de la fourniture d'une gamme de services et de mécanismes de sécurité sociale. D'autre part, elle soutiendra les récupérateurs de déchets informels, travaillant dans la décharge de Mbeubeuss, dans leur processus de formalisation par la création de coopératives axées sur le marché.

En tant que cadre d'action, le projet servira à renforcer les capacités des institutions locales et leur permettre d'instaurer un climat des affaires favorable pour les groupes cibles, ce qui est de nature à faciliter la transition au statut formel et la liaison avec les marchés officiels.

Le projet prévoit, par ailleurs, de mettre en place des mécanismes et processus permettant de s'assurer que les femmes et les acteurs vulnérables de la chaîne de

---

<sup>1</sup>Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour réaliser à leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs par l'intermédiaire d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement. Source : Recommandation de l'OIT sur la promotion des coopératives, 2002 (n° 193).

valeur agroécologique choisie et dans le secteur de la gestion des déchets, participeront pleinement aux initiatives prévues et en bénéficieront également.

En outre, le projet s'appuiera sur les initiatives pertinentes en cours menées en étroite collaboration avec les acteurs nationaux dans le domaine de la formalisation dans les chaînes de valeur ayant un potentiel de création d'emplois décents.

A l'appui de la mise en œuvre des initiatives précitées, le projet renforcera les capacités des partenaires d'exécution pour qu'ils soient mieux à même d'offrir à ses bénéficiaires indirects des outils adaptés à la gestion d'entreprises et de coopératives. Il s'agit, en particulier, d'explorer l'utilité des programmes de formation suivants :

- Gérez mieux votre entreprise est une gamme d'options de formation à la gestion :
  - *Trouvez votre idée d'entreprise* (TRIE): cours de formation de trois jours et session de travail de terrain et d'orientation pour aider les entrepreneurs en puissance à élaborer un projet d'entreprise, y compris un plan financier ;
  - *Créez votre entreprise* (CREE): cours de formation de 10 jours et session d'orientation qui permettent aux entrepreneurs en puissance d'élaborer un plan d'entreprise détaillé, de déclarer et faire enregistrer l'entreprise, d'explorer les options de financement et de prendre les autres dispositions nécessaires pour monter et démarrer l'entreprise ;
  - *Gérez mieux votre entreprise* (GERME) : ensemble de modules de formation consistant en ce qui suit : formation de deux à 10 jours « taillée sur mesure », développement des compétences des entrepreneurs en matière de gestion pour augmenter les chances de succès de leur entreprise.
- Accelerate.COOP : gamme d'outils participatifs pour créer une coopérative ou une organisation associative. Elle comporte deux modules :
  - Think.COOP – Orientation sur l'élaboration d'un modèle de gestion de coopérative ou d'organisation associative<sup>2</sup> ;
  - Start.COOP – Outil participatif pour créer une coopérative ou une organisation associative<sup>3</sup>.
- Get-Ahead (Gender and Entrepreneurship Together) : cours de formation à l'intention des femmes de faible niveau d'instruction souhaitant créer ou ayant déjà monté une petite entreprise ;
- Formaliser votre entreprise : programme de formation restreint conçu notamment durant le délai d'exécution du projet et ayant pour but de guider les entrepreneurs en puissance et en activité dans le cadre du processus de formalisation d'entreprise, de spécifier les modalités de formalisation et de faire connaître les avantages et mesures d'incitation par opposition aux coûts de formalisation.

---

<sup>2</sup> Voir [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS\\_616148/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_616148/lang--en/index.htm)

<sup>3</sup> Voir : [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS\\_646741/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/news/WCMS_646741/lang--en/index.htm)

**Objectif immédiat No 2 :** Les jeunes entrepreneurs des Régions Greater Banjul, West Coast et North Bank (Gambie) ont amélioré leurs compétences entrepreneuriales et ont une meilleure connaissance des bénéfices de la formalisation et de l'accès à la protection sociale

Dans le but de promouvoir, en Gambie, l'entrepreneuriat chez les jeunes, le projet aidera la GCCI à améliorer son offre de services de développement d'entreprise et d'orientation. La stratégie vise par conséquent à promouvoir les entreprises formelles et productives par le développement de l'esprit d'entreprise chez les jeunes hommes et femmes.

Ce volet du projet cible en particulier les jeunes entrepreneurs en puissance, hommes et femmes, de Greater Banjul area, West Coast et North Bank Region, qui sont à même de relancer l'économie, d'améliorer les moyens d'existence et de remédier aux insuffisances en matière d'égalité des sexes. Les jeunes entrepreneurs cibles, hommes et femmes, en activité et en puissance, vont ainsi acquérir les compétences voulues dans le domaine de l'entrepreneuriat et du développement d'entreprise, et faire preuve d'une plus grande inspiration et d'un changement de mentalité, ce qui leur permettra de créer des entreprises formelles et durables et de les développer.

Les conseillers en matière d'entreprise de la GCCI recevront une formation dans le cadre des modules « Trouvez votre idée d'entreprise » (TRIE) et « Créer votre entreprise » (CREE) pour que la Chambre soit mieux à même de répondre aux besoins des jeunes entrepreneurs en puissance.

Un nouveau programme de formation sera conçu pour assister les entrepreneurs en puissance et en activité, dans le processus de formalisation. Il s'agit de leur montrer pourquoi et comment formaliser une entreprise en Gambie. Les conseillers de la GCCI en question bénéficieront aussi d'une formation dans le cadre du module *Formaliser votre entreprise*. Ce programme de formation sera également traduit en français et mis en œuvre au Sénégal.

Le projet fournira aussi une assistance technique à la GCCI pour l'organisation d'un *Concours de rédaction de plan d'entreprise* (Business Plan compétition - BPC)..

A l'appui des services offerts par la GCCI en matière de Développement d'Entreprise, le projet facilitera l'orientation vers les prestataires de formation professionnelle aux fins de fournir aux bénéficiaires indirects une gamme complète de services qui leur permettent de mener à bien leurs démarches en matière de création d'entreprise de statut formel.

### ➤ **Principaux résultats tels que rapportés à la date de juin 2023**

Au titre de l'objectif immédiat No.1 :

- Plus de 714 récupérateurs (dont 61,3 % de femmes) et plus de 1 000 opérateurs-trices agricoles ont formalisé leur activité à travers la création de société coopérative.

- Le module « Formalisez votre entreprise – FVE » a été conçu et intégré au portefeuille de services de l'Agence pour le développement et l'encadrement des PME (ADEPME) d'une manière durable. Ceci a été matérialisé par la signature d'un MoU qui va permettre à l'Agence d'assurer sa dissémination au niveau national. La même démarche a été répliquée avec 17 faitières de coopératives qui ont amélioré leur portefeuille de services à travers une formation de formateurs sur les outils développés par le BIT (ThinkCoop, StartCoop, MyCoop). Cela a abouti à la formalisation des activités économiques de plusieurs groupements d'opératrices agricoles qui se sont constitués en sociétés coopératives.
- de jeunes entrepreneurs ont vu leurs compétences techniques dans la transformation de produits locaux, en gestion et en leadership améliorées à travers des sessions de renforcement de capacité.
- Le projet a appuyé également la finalisation de l'élaboration du Code Unique de Sécurité Sociale notamment pour y incorporer des mesures et procédures visant les travailleurs indépendants et les types d'emploi non normalisés, et la mise en œuvre effective du RSPC.

#### Au titre de l'objectif immédiat No 2 :

- Le module « Formalisez votre entreprise-FVE » a été conçu, adapté à la législation de la Gambie et intégré dans le portefeuille de la GCCI. Quinze (15) conseillers en affaires (dont 7 femmes) de la GCCI ont été formés comme formateurs sur les modules TRIE, CREE et FVE au mois de février et mars 2022. Des bénéficiaires finaux, au nombre de vingt (20), dont 14 femmes, ont été formés dans le cadre du coaching des formateurs. La GCCI a formé 120 entrepreneurs, dont 88 femmes du 19 juin au 20 juillet 2023 et les a assistés dans leur processus de formalisation.
- Le concours de plan d'affaires a été lancé au mois de juin 2022. Sur les quatre cent cinquante (450) candidats du concours de plans d'affaires, deux cent trente-trois (233) ont été présélectionnés et cent soixante-sept (167) ont suivi la formation en GERME. 252 candidats présélectionnés ont été auditionnés. A l'issue de ces auditions, 19 candidats ont été primés et ont reçu les prix Keur Jula (150 000 GMD), Baati Noël (100 000 GMD) et Japaleh Noël (50 000 GMD).
- L'élaboration d'un guide sur l'accès à la sécurité sociale a démarré au mois d'avril et livré en juin 2022. Il a été suivi d'une capacitation de 10 conseillers en entreprises de la GCCI à dispenser des séances de sensibilisation sur le sujet. De même, 20 entrepreneurs ont été sensibilisés sur l'importance de la protection sociale pour leurs travailleurs et leurs entreprises.

### **3. Contexte, buts, objectifs, destinataire et portée de l'évaluation**

#### **3.1. Contexte**

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par : la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD ; et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En particulier, cette évaluation suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats ; et la liste de contrôle 4.6 des Directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial » ; Liste de contrôle 4.7 « méthodologies de validation » ; et liste de contrôle 4.2 « Préparation du rapport d'évaluation ».

#### **3.2. Objet, champ et destinataires de l'évaluation**

*Objet de l'évaluation.* Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont :

- Donner une appréciation indépendante des progrès du Projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, et aussi les résultats inattendus,
- Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du Projet, des contraintes et opportunités ;
- Examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées ;
- Examiner les premiers effets directs et indirects du projet ;
- Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
- Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations pour les parties prenantes, le BIT, les partenaires et le bailleur ;
- Sur la base des perspectives, des évidences et des effets constatés, engager des discussions avec les parties prenantes sur comment construire durablement des interventions sur la base des résultats du projet (capitalisation).

#### **3.3. Portée/champ de l'évaluation**

L'évaluation finale couvrira tous les résultats et indicateurs prévus du projet. Elle s'efforcera à prendre en compte l'ensemble des données de base y compris celles produites pendant le projet de sorte à montrer la situation avant et après le projet. Cette évaluation va s'étendre aux actions du projet et acteurs institutionnels.

### 3.4. Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires de l'évaluation finale sont :

<b>BIT</b>	L'Equipe d'Appui technique au Travail décent de l'OIT / Le Bureau Pays de Dakar Le Bureau régional Afrique de l'OIT
<b>Parties prenantes</b>	Le Comité technique du projet, La Direction des petites et moyennes entreprises, du Ministère du commerce (DPME), Le Ministère du commerce, de la consommation et des PME, Le Ministère du Travail, du Dialogue social et des Relations avec les Institutions, Le ministère de l'Artisanat et de la transformation du secteur informel, Les partenaires sociaux (Organisations patronales et travailleurs) du Sénégal
<b>Bailleur</b>	L'agence italienne pour la coopération au développement (AICS).

### 3.5. Critères et questions d'évaluation

L'évaluation sera basée sur les critères d'évaluation suivants : pertinence et cohérence stratégiques, validité de la conception du projet, efficacité, efficience, impact et durabilité, genre et non-discrimination. Les données pertinentes doivent être ventilées par sexe et les différents besoins des femmes et des hommes doivent être pris en compte tout au long du processus d'évaluation.

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n° 4 et à la note d'orientation n° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail. L'évaluation sera effectuée selon les normes<sup>4</sup> d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limité à ceci.

<sup>4</sup>ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

Les questions suivantes, bien qu'elles ne constituent pas une liste exhaustive, visent à guider et à faciliter l'évaluation. Les thèmes transversaux doivent être intégrés dans les questions d'évaluation. D'autres aspects peuvent être ajoutés tels qu'identifiés par l'évaluateur conformément à l'objectif donné et en consultation avec le responsable de l'évaluation. Toute modification fondamentale des critères et des questions d'évaluation doit être convenue entre le responsable de l'évaluation et l'évaluateur et reflétée dans le rapport initial.

### **3.6. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique**

Les objectifs et les stratégies des projets sont-ils compatibles avec les cadres politiques et programmatiques des mandants de l'OIT (c'est-à-dire les plans nationaux de développement et les PPTD) et les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes) ?

- i. Comment le projet a-t-il contribué aux résultats pertinents du programme et budget de l'OIT et aux priorités de développement au Sénégal et en Gambie, aux UNSDCF et aux ODD ?
- ii. Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur l'expérience antérieure de l'OIT, des agences des Nations Unies et du donateur Sénégal et en Gambie, et sur l'expérience pertinente d'autres organisations locales et internationales ? Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et priorités nationales Sénégal et en Gambie ?

### **3.7. Validité de la conception du projet**

- iii. Le projet a-t-il développé et suivi une théorie du changement complète intégrant des facteurs externes et basée sur une analyse systémique ? Les extrants ont-ils un lien de causalité avec les résultats et l'impact escomptés ? Les facteurs externes (hypothèses et risques) ont-ils été pris en compte de manière réaliste ?
- iv. Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace dans la cohérence et la complémentarité entre les différentes composantes du projet ?
- v. Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur l'avantage comparatif de l'OIT dans le domaine de l'emploi des jeunes ?

### **3.8. Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus**

- vi. Dans quelle mesure les objectifs et les résultats du projet sont-ils atteints ?
- vii. Des résultats positifs et négatifs inattendus ont-ils eu lieu ?
- viii. Quels ont été les principaux facteurs internes et externes qui ont influencé l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ?
- ix. Compte tenu de l'évolution de la situation politique et socio-économique dans les pays, le projet a-t-il effectué des évaluations des besoins en temps opportun pour répondre aux besoins pertinents émergents et les réponses étaient-elles appropriées pour atteindre les objectifs du projet ?
- x. Comment la qualité des résultats des projets est-elle développée pour atteindre les objectifs du projet ?
- xi. La stratégie de partenariat du projet a-t-elle été efficace par rapport aux résultats attendus ?
- xii. Dans quelle mesure la structure de gestion et de gouvernance du projet mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec les mandants tripartites, les parties prenantes et les partenaires du projet, l'OIT et le donateur - pour atteindre les buts et objectifs du projet ?
- xiii. Dans quelle mesure l'impact de la pandémie de Covid-19 influence-t-il les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il géré cette influence ?
- xiv. Le modèle d'intervention (adapté) utilisé/à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire ?

### **3.9. Efficacité des ressources utilisées**

- xv. Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les produits du projet et en particulier les résultats ? Si non, pourquoi et quelles mesures ont été prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?
- xvi. Les activités/opérations du projet sont-elles conformes au calendrier des activités tel que défini par l'équipe du projet, les plans de travail et les budgets ?
- xvii. Le projet a-t-il développé une stratégie de S&E qui améliore la redevabilité, l'apprentissage et alimente la gestion
- xviii. Comment les rôles et les responsabilités entre le projet et les partenaires clés aux niveaux national et régional concernant la planification du S&E du projet ont-ils fonctionné ?

### **3.10. Orientation impact et durabilité**

- xix. Que peut-on identifier comme impacts durables du projet sur les groupes cibles et les autres acteurs pertinents ? Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles d'être intégrés dans les institutions nationales, les populations cibles, et les partenaires pourront-ils les pérenniser au-delà du projet (institutionnalisation des composantes du projet) ?
- xx. Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'avoir une contribution positive durable à long terme aux ODD et cibles pertinents (explicitement ou implicitement) ?
- xxi. Quelles mesures et actions ont été mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau national et au sein des gouvernorats ? Le projet met-il en œuvre des stratégies de sortie si nécessaire ?
- xxii. L'approche du projet ou des parties de celui-ci, et les résultats peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par des partenaires nationaux ou d'autres acteurs en tenant compte des dimensions institutionnelles et financières ?
- xxiii. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation du Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?

### **3.11. Genre et non-discrimination des groupes vulnérables (tels que les jeunes et les personnes handicapées)**

- xxiv. Dans quelle mesure le projet a-t-il identifié et intégré dans ses actions les besoins et priorités opérationnels et stratégiques pour les hommes, les femmes et les autres groupes vulnérables ?
- xxv. Comment le projet a-t-il pu répondre aux besoins spécifiques des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ?
- xxvi. Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre et de non-discrimination ?

### **3.12. Questions générales d'évaluation (Apprentissage et autres)**

- xxvii. Que pouvons-nous apprendre dans une perspective comparative des deux projets dans leurs contextes nationaux et au-delà des contextes des deux pays (pour des contextes similaires) ?

## 4. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie sera participative et utilisera des méthodes mixtes et la théorie du changement. Les données quantitatives sont captées pour analyser principalement, mais pas exclusivement, l'efficacité et l'efficacités des projets, tant au niveau de l'examen documentaire que de la collecte de données sur le terrain, tandis que les données qualitatives sont capturées pour analyser principalement, mais pas uniquement, la pertinence et l'orientation vers l'impact et la durabilité des projets. La triangulation des données s'est imposée par la combinaison de diverses sources d'information et de diverses techniques de collecte de données (revue documentaire, focus group et entretiens, observation de terrain, enquêtes électroniques, etc.).

L'évaluation doit être effectuée conformément aux parties pertinentes du cadre et de la stratégie d'évaluation de l'OIT<sup>5</sup> ; Directives politiques de l'OIT pour l'évaluation : principes, justification, planification et gestion des évaluations<sup>6</sup> et principes de l'UNEG.

L'équipe d'évaluation veillera à ce que les thèmes transversaux (genre et non-discrimination tels que les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, etc. ; les normes internationales du travail, le dialogue social et la transition équitable dans les questions environnementales soient intégrés dans les questions d'évaluation et les outils de collecte de données, ainsi que dans le rapport d'évaluation. Une attention particulière doit être accordée à la prise en compte des points de vue et des perceptions des femmes.

L'évaluation comprendra les étapes clés suivantes :

### 4.1. Phase de démarrage:

**Réunion initiale avec le/la/les consultant(e)s.** Au démarrage de la mission, une réunion initiale à distance sera organisée sous la houlette du gestionnaire de l'évaluation, impliquant les consultant(e)s, le chef du projet et le personnel administratif du bureau pays pour expliquer, d'une part la démarche méthodologique, les outils et les processus d'évaluation dans le contexte du BIT et d'autre part le cadre du projet, puis discuter des aspects administratives, financières et logistiques de l'évaluation.

Cette évaluation se déroulant dans deux pays, il sera question d'échange avec les équipes présentes dans les 2 pays.

### **Revue documentaire et élaboration du rapport de démarrage.**

Cette phase va consister en une étude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet, notamment les documents de base du projet, les rapports d'avancement incluant les produits du projet, les coupures de presse, le rapport de

<sup>5</sup> <https://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Strategyandpolicyevaluations/lang-en/index.htm>

<sup>6</sup> [https://www.ilo.org/eval/WCMS\\_168289/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/WCMS_168289/lang-en/index.htm)

l'évaluation à mi-parcours, les comptes rendus de réunions, les budgets correspondants et tout autre document utile relatif au projet. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Le/la Consultant(e) procédera à des entretiens préliminaires à distance avec le personnel du projet. Il/Elle va également interviewer le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique et le bailleur. Cet entretien couplé avec la phase de la revue documentaire devrait permettre au consultant de recueillir les avis et les orientations de ces cibles citées plus haut pour élaborer le rapport de démarrage.

#### 4.2. Phase de collecte des données sur le terrain :

Travail de terrain et entretiens physiques et virtuels en tenant compte des techniques suivantes de collecte de données.

Les principales parties prenantes nationales sont répertoriées dans le tableau suivant :

**Tableau 1** : Les parties prenantes au projet avec leurs fonctions dans les 2 pays d'intervention du projet

Pays	Partenaires clés
Sénégal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Direction de la PME (ministère du commerce et des PME)</i></li> <li>• <i>Direction de l'encadrement et de la transformation des entreprises informelles (ministère de l'artisanat et de la transformation du secteur informel)</i></li> <li>• <i>Direction de la protection sociale (ministère du travail et du dialogue social)</i></li> <li>• <i>Agence pour le développement et l'encadrement des PME (ministère du commerce et des PME)</i></li> <li>• <i>Conseil national du patronat sénégalais (CNP)</i></li> <li>• <i>Women in informal employment (WIEGO)</i></li> <li>• <i>Fédération des professionnels de l'agroalimentaire (FP2A)</i></li> <li>•</li> </ul>
Gambie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ministère du commerce, de l'industrie, de l'intégration régionale et de l'emploi (MOCI)</i></li> <li>• <i>Chambre de commerce et d'industrie (GCCCI)</i></li> </ul>

Source : ProDoc

## **Entrevues avec les parties prenantes clés**

Le/la consultant(e) procédera à des entretiens de groupe et/ou individuels avec les bénéficiaires, le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique, à travers un questionnaire.

Pour compléter la visite du terrain le/la consultant(e) pourrait utiliser des questionnaires en ligne/email pour les parties prenantes, incluant les mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, des employeurs et du Gouvernement), les institutions nationales impliquées dans la conception et ou la mise en œuvre du projet, les partenaires au développement opérant dans le secteur de l'emploi (Agences des Nations Unies et partenaires techniques et financiers, notamment la BAD).

Il/Elle devra également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping.

Une liste indicative des personnes à interroger dans la phase de collecte des données sur le terrain sera fournie par l'équipe de gestion du projet à la suite d'une consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Une sélection des zones à visiter sera faite dans la phase de démarrage, tenant compte de critères relatifs plus ou moins aux cas de succès pour mieux comprendre les résultats obtenus.

### **4.3. Phase de Présentation des résultats préliminaires de l'évaluation.**

Les résultats préliminaires, des conclusions et des recommandations seront présentés à toutes les parties prenantes du projet, y compris les principales parties prenantes nationales, les partenaires du projet, le DWT et le siège de l'OIT et le donateur. Cela permettra de corriger les erreurs factuelles, de clarifier les ambiguïtés ou les problèmes d'incompréhension ou d'interprétation erronée. L'atelier sera virtuel et bilingue (anglais-français avec interprétation).

### **4.4. Phase d'élaboration du projet de rapport d'évaluation :**

sur la base des étapes 1 à 3, l'équipe d'évaluation élaborera un projet de rapport en anglais en suivant les listes de contrôle 5 et 6 d'EVAL. Le rapport est soumis au responsable de l'évaluation qui fera une revue méthodologique. Après son approbation, il partagera cela avec les principales parties prenantes. Les commentaires reçus par le responsable de l'évaluation seront fournis à l'évaluateur pour examen environ 2 semaines après réception de la première ébauche. Ensuite, l'évaluateur développera la version finale du rapport d'évaluation et présentera clairement (un journal des commentaires séparé ou en utilisant le mode suivi des modifications sur MS Word) comment les commentaires ont été traités dans le projet révisé. La version finale sera examinée par le responsable régional de l'évaluation pour l'Afrique. Après approbation par le responsable de l'évaluation et l'agent régional d'évaluation, il sera soumis à EVAL pour examen final et approbation pour finaliser le processus d'évaluation.

## **Les livrables attendus de l'évaluation**

Les livrables attendus pour cette évaluation sont :

. Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « Checklist No. 4.6 Writing the Inception report » précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail.

Un rapport d'évaluation (30 pages plus annexes) concis, suivant la structure proposée ci-dessous et les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci avant.

Le rapport sera élaboré selon le schéma suivant :

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
- Résumé exécutif
- Acronymes
- Description du projet
- But, champ et clients de l'évaluation
- Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes maximum) ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute)
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes (incluant les TdR ; la liste des personnes rencontrées ; la documentation consultée ; les tableaux des données complémentaires ; les questionnaires utilisés ; les tableaux EVAL ; etc.).
- Un résumé rédigé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en français et en anglais. La propriété des données de l'évaluation appartient au BIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial et avec les remerciements appropriés.

### **4.5. Modalités de gestion, plan de travail et calendrier**

*Composition de l'équipe d'évaluation :*

Gestionnaire d'évaluation: L'évaluation sera gérée par DJE N'Guessan Pierre ([dje@ilo.org](mailto:dje@ilo.org)), Fonctionnaire de l'OIT Certifié Gestionnaire d'évaluation par EVAL en tant que Gestionnaire de l'évaluation, qui n'a aucune implication préalable dans le projet, et supervisé par Pacome Dessero( [dessero@ilo.org](mailto:dessero@ilo.org) ), Fonctionnaire chargé

suiwi-évaluation et gestion de connaissance, Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique. Tous les droits de propriété intellectuelle découlant de l'exécution de ce mandat sont attribués à l'OIT. Le contenu des documents écrits obtenus et utilisés dans le cadre de cette mission ne peut être divulgué à des tiers sans l'accord écrit préalable du BIT.

## 5. Plan de travail et calendrier :

Le processus s'étend sur toute la période allant de juin à décembre 2023 avec une durée de jours de travail évaluée 30 pour l'ensemble de l'équipe d'évaluateurs (20 pour le Chef d'équipe et 10 pour le membre d'équipe). Cette durée est répartie de la façon suivante : 20 Jours de travail desk et 10 jours de travail terrain.

**Tableau 2: Chronogramme de l'évaluation**

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	# de jours de travail Team leader
01. Préparation des TdR	Préparation du projet + des TdR Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	Juillet 2024	0
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR Publication de l'offre pour le recrutement de l'évaluateur	Gestionnaire de l'évaluation	Juillet 2024	0
	Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Aout 2024	0
02 Sélection du consultant	Sélection des consultants et signature du contrat	Gestionnaire de l'évaluation et BP	Aout 2024	0
03 Briefing	Briefing méthodologique avec l'évaluateur	Gestionnaire de l'évaluation	02 Septembre 2024	1
04 Phase de démarrage	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage.	Consultant(e)	Du 03-07 Septembre 2024	05
	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	7 Septembre 2024	0
05 Collecte de données sur le terrain	Consultations avec les parties prenantes Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes	Consultant	09 au 20 Septembre 2024	12
06 Rapport préliminaire	Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Consultant	Du 20 au 25 Septembre 2024	6
	Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	26 au 27 Septembre 2024	0

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	# de jours de travail Team leader
07 Rapport final	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	26 au 27 Septembre 2024	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Consultant	30 septembre 2024	1
	Révision du rapport version finale Préparation et soumission à EVAL	Gestionnaire de l'évaluation	Octobre 2024	0
	Révision par EVAL pour commentaires finaux	SMEO/EVAL et Consultant	Octobre 2024	0
	<b>Total</b>			<b>25</b>

## 6. Equipe d'évaluation

L'évaluation sera réalisée par un consultant international qui se chargera des deux pays.

Ses rôles et responsabilités sont précisées comme suit :

- Responsable de l'évaluation Sénégal et en Gambie ;
- Coordonner avec le responsable de l'évaluation, l'équipe de projet et les parties prenantes pour mener à bien l'ensemble du processus d'évaluation ;
- Procéder à un examen documentaire de tous les documents pertinents et mener une mission sur le terrain pour rencontrer les principales parties prenantes ;
- Élaborer le rapport initial (y compris les élaborations méthodologiques), la première version et le rapport final dans les délais et conformément aux normes de l'OIT et internationales ;
- Conduire le travail de terrain conjointement avec les consultants nationaux et l'atelier des parties prenantes à la fin de la phase de collecte des données ;
- Élaborer les versions préliminaire et finale du rapport d'évaluation en anglais et en français.

### 6.1. Profil du Consultant

Les principales qualifications sont présentées dans cette section.

#### Qualifications principales

#### Diplôme et Experience

- Diplôme universitaire supérieur de préférence en économie, gestion d'entreprise ou qualifications connexes ;

- Un minimum de 7 ans d'expérience professionnelle spécifiquement dans l'évaluation d'initiatives et de programmes de développement international, de préférence en Afrique du Nord et de l'Est en tant que chef d'équipe ou évaluateur unique ; y compris l'inclusion du genre et des groupes vulnérables, la programmation basée sur les droits de l'homme et la gestion axée sur les résultats ;
- L'évaluation et l'expérience de travail dans l'emploi dans le secteur agricole, les cadres institutionnels et le renforcement des capacités Sénégal et en Gambie seront un atout ;
- Une connaissance des rôles et du mandat de l'OIT et de sa structure tripartite ainsi qu'une connaissance et une expérience du système des Nations Unies sont souhaitables ;
- Expérience avérée des approches de cadre logique et de théorie du changement et d'autres approches de planification stratégique, des méthodes et approches de S&E, de l'analyse d'informations et de la rédaction de rapports ;
- Connaissance approfondie et expérience dans l'application de méthodologies de recherche qualitatives et quantitatives ;
- Excellentes compétences analytiques et compétences en communication ;
- Excellentes compétences démontrées en rédaction de rapports et en expression orale en anglais et en français
- Capacité démontrée à travailler en groupe pour fournir des résultats de qualité dans des délais stricts.
- Aucun travail antérieur avec le projet ou la mission connexe

## Questions juridiques et éthiques

- Les évaluateurs sont tenus de signer et de respecter l'accord de code de conduite avec le document contractuel.
- Toutes les données et informations reçues de l'OIT ou d'autres parties prenantes aux fins de cette mission seront traitées de manière confidentielle et ne seront utilisées qu'aux fins de l'exécution de ce mandat. Tous les droits de propriété intellectuelle découlant de l'exécution de ce mandat sont attribués à l'OIT. Le contenu des documents écrits obtenus et utilisés dans le cadre de cette mission ne peut être divulgué à des tiers sans l'accord écrit préalable de l'OIT ou des parties prenantes concernées.
- Les évaluateurs sont tenus de se conformer pleinement aux avis émis par les gouvernements nationaux et locaux et l'ONU et l'OIT concernant les voyages intérieurs et la distanciation sociale.

## **7. Budget**

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le projet et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de l'évaluateur, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

## Annex 5. Matrice de d'évaluation

Critères	Sous-critères	Questions d'évaluation
<b>1- Pertinence, cohérence et adéquation stratégique</b>	Les objectifs et les stratégies des projets sont-ils compatibles avec les cadres politiques et programmatiques des mandants de l'OIT, et les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux	1-Dans quelle mesure les objectifs sont-ils conformes aux priorités et aux stratégies de développement du pays ?
		2- Comment le projet a-t-il contribué aux résultats pertinents du programme et budget de l'OIT et aux priorités de développement au Sénégal et en Gambie, aux UNSDCF et aux ODD ?
		2- Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur l'expérience antérieure de l'OIT, des agences des Nations Unies et du donateur Sénégal et en Gambie
		3- Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé l'expérience pertinente d'autres organisations locales et internationales ?
		4-Dans quelle mesure Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et priorités nationales Sénégal et en Gambie ?
<b>2- Validité de la conception du projet</b>	Conception du projet, Théorie de changement, hypothèses et risques, complémentarité des composantes	1- Le projet a-t-il développé et suit-il une théorie du changement complète intégrant des facteurs externes et basée sur une analyse systémique ?
		2- Les extrants ont-ils un lien de causalité avec les résultats et l'impact escomptés ?
		3- Les facteurs externes (hypothèses et risques) ont-ils été pris en compte de manière réaliste ?
		4- Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace dans la cohérence et la complémentarité entre les différentes composantes du projet ?
		5-Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur l'avantage comparatif de l'OIT dans le domaine de l'emploi des jeunes ?
<b>3- Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus</b>	Réaliser les extrants et les résultats des projets par rapport aux objectifs prévus.	1-Dans quelle mesure les objectifs et les résultats du projet sont-ils atteints ?
		2- Des résultats positifs et négatifs inattendus ont-ils eu lieu ?
		3- Quels ont été les principaux facteurs internes et externes qui ont influencé l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ?
		4- Compte tenu de l'évolution de la situation politique et socio-économique dans les pays, le projet a-t-il effectué des évaluations des besoins en temps opportun pour répondre aux besoins pertinents émergents et les réponses étaient-elles appropriées pour atteindre les objectifs du projet ?
		5- Comment la qualité des résultats des projets est-elle développée pour atteindre les objectifs du projet ?
		6- La stratégie de partenariat du projet a-t-elle été efficace par rapport aux résultats attendus ?

Critères	Sous-critères	Questions d'évaluation
		<p>7- Dans quelle mesure la structure de gestion et de gouvernance du projet mise en place a-t-elle travaillé de manière stratégique avec les mandants tripartites, les parties prenantes et les partenaires du projet, l'OIT et le donateur - pour atteindre les buts et objectifs du projet ?</p> <p>8- Dans quelle mesure l'impact de la pandémie de Covid-19 influence-t-il les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il géré cette influence ?</p> <p>9- Le modèle d'intervention (adapté) utilisé/à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire ?</p>
<p><b>4- Efficacité des ressources utilisées</b></p>	<p>Efficacité des coûts financières, humaines, soutien technique, etc. (Les avantages du projet ont-ils été réalisés au moindre le coût ?)</p>	<p>1-Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les produits du projet et en particulier les résultats ? Si non, pourquoi et quelles mesures ont été prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?</p> <p>2-Les activités/opérations du projet sont-elles conformes au calendrier des activités tel que défini par l'équipe du projet, les plans de travail et les budgets ?</p> <p>3- Le projet a-t-il développé une stratégie de S&amp;E qui améliore la redevabilité, l'apprentissage et alimente la gestion</p> <p>4- Comment les rôles et les responsabilités entre le projet et les partenaires clés aux niveaux national et régional concernant la planification du S&amp;E du projet ont-ils fonctionné ?</p>
<p><b>5- Orientation impact et durabilité</b></p>	<p>Solidité des résultats du projet (y compris la viabilité financière, la durabilité institutionnelle, durabilité environnementale et Sociale, les partenariats, etc.)</p>	<p>1- Que peut-on identifier comme impacts durables du projet sur les groupes cibles et les autres acteurs pertinents ?</p> <p>2- Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles d'être intégrés dans les institutions nationales, les populations cibles, et les partenaires pourront-ils les pérenniser au-delà du projet (institutionnalisation des composantes du projet) ?</p> <p>3- Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'avoir une contribution positive durable à long terme aux ODD et cibles pertinents (explicitement ou implicitement) ?</p> <p>4- Quelles mesures et actions ont été mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau national et au sein des gouvernorats ?</p> <p>5- Le projet met-il en œuvre des stratégies de sortie si nécessaire ?</p> <p>6- L'approche du projet ou des parties de celui-ci, et les résultats peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par des partenaires nationaux ou d'autres acteurs en tenant compte des dimensions institutionnelles et financières ?</p> <p>7- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation du Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?</p>

Critères	Sous-critères	Questions d'évaluation
<b>6-Genre et non-discrimination des groupes vulnérables (tels que les jeunes et les personnes handicapées)</b>	Genre prise en compte à tous les niveaux du projet	1- Dans quelle mesure le projet a-t-il identifié et intégré dans ses actions les besoins et priorités opérationnels et stratégiques pour les hommes, les femmes et les autres groupes vulnérables ? 2- Comment le projet a-t-il pu répondre aux besoins spécifiques des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ? 3- Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre et de non-discrimination ?
<b>7-Questions générales d'évaluation (Apprentissage et autres)</b>	Particularité du contexte de mise en œuvre	1-Que pouvons-nous apprendre dans une perspective comparative des deux projets dans leurs contextes nationaux et au-delà des contextes des deux pays (pour des contextes similaires) ?



### Annex 6

# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)/ SYMBOLE : 108087-RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :  
Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
<b>Brève description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée)	L'intégration des besoins liés à la formalisation de l'économie informelle dans les priorités nationales en Gambie et au Sénégal, celles des partenaires au développement et les attentes spécifiques des bénéficiaires (jeunes entrepreneurs, récupérateurs de déchets) renforcent leur adhésion et leur implication dans le projet.
<b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>	Formalisation de l'économie informelle
<b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>	OIT
<b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs –Facteurs de causalité</b>	-
<b>Réalizations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité</b>	-
<b>Questions administratives pour l'OIT</b> (personnel, ressources, conception, exécution)	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)/ SYMBOLE :108087-RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :

Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
<b>Brève description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée)	L'élaboration d'un cadre logique et d'une théorie de changement a permis de mieux orienter les interventions des activités du Projet et d'assurer un suivi efficace de leur mise en œuvre. Cependant, l'absence d'un cadre de suivi de performance structuré et d'un chargé de suivi-évaluation interne n'a pas facilité l'évaluation les résultats et impacts du projet.
<b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>	Mise en œuvre et Suivi-évaluation du projet
<b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>	OIT
<b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs -Facteurs de causalité</b>	La non-existence d'un cadre de suivi de performance structuré (Indicator Performance Tracking Table), et d'un chargé de suivi-évaluation interne au projet
<b>Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité</b>	-
<b>Questions administratives pour l'OIT</b> (personnel, ressources, conception, exécution)	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)/ SYMBOLE : 108087-RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :

Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
<b>Breve description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée)	La compétition de plans d'affaires organisée en Gambie en juin 2022 a été diffusée à la télévision, suscitant un grand intérêt au niveau national. Elle s'est conclue par une remise de prix aux meilleurs plans d'affaires. Cependant, quatre participants qui n'avaient pas remporté de prix ont tout de même vu leurs projets financés par des donateurs qui avaient suivi l'événement à la télévision. Cette activité a non seulement offert une grande visibilité aux participants, mais a également généré des résultats positifs inattendus, avec le financement de plans d'affaires non gagnants pour leur mise en œuvre
<b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>	Effet inattendu dans la mise en œuvre en Gambie
<b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>	OIT
<b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs –Facteurs de causalité</b>	-
<b>Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité</b>	Montre l'importance de l'évènement a augmenté la visibilité des jeunes entrepreneurs et créer des nouvelles opportunités de financement
<b>Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)</b>	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)/ SYMBOLE :108087-RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :

Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
<b>Brève description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée)	Prendre en compte les délais institutionnels et politiques dans la définition des indicateurs liés à l'adoption de textes de loi, car leur réalisation dépend non seulement de l'efficacité de l'équipe technique, mais aussi des dynamiques politiques et stratégiques.
<b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>	Introduction de réforme institutionnelle dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet
<b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>	OIT
<b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs –Facteurs de causalité</b>	Les délais institutionnels et politiques liés à l'adoption des textes de loi
<b>Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité</b>	-
<b>Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)</b>	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)/ SYMBOLE : 108087-RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :

Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
<b>Brève description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée)	Nécessité d'adapter le contenu pédagogique au profil des participants du module 'Formalisez Votre Entreprise' (FVE) afin d'assurer une meilleure appropriation.
<b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>	Formation des bénéficiaires du projet sur le module 'Formalisez Votre Entreprise' (FVE)
<b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>	OIT
<b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs –Facteurs de causalité</b>	Les bénéficiaires ayant un faible niveau d'éducation rencontrent des difficultés à assimiler de façon complète le module 'Formalisez Votre Entreprise' (FVE)
<b>Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité</b>	-
<b>Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)</b>	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)/ SYMBOLE : 108087-RAF/21/02/ITA

Nom de  
l'évaluateur : Fidele  
Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
<b>Brève description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée)	La formation sur la production de jus et de sirops organisée dans le cadre du projet a également servir à diversifier la production des société coopératives avec l'introduction de nouveau produit tels que les cocktails à base de fruits locaux, tels que le gingembre et l'ananas. Ceci encourage l'innovation et valorise les ressources locales.
<b>A été ut</b> <b>Contexte et</b> <b>éventuelles</b> <b>conditions</b> <b>préalables</b>	Formation dans le cadre de la mise en œuvre du projet
<b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>	OIT, Société coopératives
<b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs –Facteurs de causalité</b>	-
<b>Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité</b>	Diversifier les formations afin de permettre plus d'innovation et de produits locaux transformés
<b>Questions administratives pour l'OIT</b> (personnel, ressources, conception, exécution)	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)/ SYMBOLE : 108087-RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :

Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
<b>Brève description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée)	Les études préliminaires (priorisation des chaînes de valeur, étude de faisabilité et diagnostic genre) ont joué un rôle crucial en orientant efficacement la mise en œuvre des activités et en contribuant de manière significative à l'atteinte des résultats.
<b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>	Phase de démarrage du projet
<b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>	OIT
<b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs –Facteurs de causalité</b>	-
<b>Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité</b>	Les études préliminaires avant la mise en œuvre du projet ont été important au succès du projet.
<b>Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)</b>	

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)/ SYMBOLE : 108087-RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :

Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
<b>Brève description de l'enseignement tiré</b> (lien avec une action ou une tâche donnée)	La collaboration entre l'OIT et la Chambre de commerce et d'industrie (GCCI) a conduit à un renforcement des capacités des services comptables de la GCCI. Cette collaboration a permis une amélioration notable de leur système de comptabilité. Cette expérience démontre l'efficacité du partenariat stratégique entre l'OIT ET LA GCCI pour renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles des organisations partenaires.
<b>Contexte et éventuelles conditions préalables</b>	Renforcement de capacité intentionnelle dans le cadre d'un partenariat stratégique
<b>Utilisateurs/bénéficiaires visés</b>	OIT
<b>Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs –Facteurs de causalité</b>	-
<b>Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité</b>	-
<b>Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)</b>	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)

SYMBOLE :108087-  
RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :  
Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE	TEXTE
<b>Bref résumé de la bonne pratique</b> (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	Une approche holistique de la formalisation a été adoptée dans le cadre du projet, intégrant non seulement l'enregistrement des entreprises, mais aussi des volets essentiels tels que la formation technique, l'accès au marché et au financement, ainsi que la promotion de la protection sociale, de la sécurité et santé au travail (SST), de l'égalité de genre, du leadership et de la lutte contre la violence. Cette expérience met en évidence l'efficacité d'une approche intégrée pour répondre de manière globale aux besoins des bénéficiaires et favoriser une formalisation durable.
<b>Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité</b>	-
<b>Établir un lien de cause à effet clair</b>	-
<b>Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés</b>	-
<b>Possibilité de reproduction et qui en sera responsable</b>	Reproductible/OIT
<b>Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT</b> (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	PPTD
<b>Autres documents ou commentaires pertinents</b>	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)

SYMBOLE :108087-  
RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :  
Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE	TEXTE
<b>Bref résumé de la bonne pratique</b> (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	Les Sociétés coopératives ont instauré une cotisation mensuelle et des frais d'adhésion, assurant ainsi la continuité de leurs activités au-delà de la durée du projet. Cette initiative démontre l'importance de la mise en place de mécanismes de financement durables pour garantir l'autonomie des structures coopératives après la fin du soutien externe.
<b>Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité</b>	Sensibiliser les membres sur l'importance de garder les activités de la coopérative au du financement du projet
<b>Établir un lien de cause à effet clair</b>	-
<b>Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés</b>	-
<b>Possibilité de reproduction et qui en sera responsable</b>	Reproductible/Bureau de la coopérative
<b>Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT</b> (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	-
<b>Autres documents ou commentaires pertinents</b>	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)

SYMBOLE :108087-  
RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :

Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE	TEXTE
<b>Bref résumé de la bonne pratique</b> (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	Les sociétés coopératives créées ont entamé la formation d'une inter-coopérative, visant à mutualiser leurs efforts, échanger des expériences et accéder à davantage d'opportunités. Cette démarche illustre l'importance de la collaboration entre coopératives pour renforcer leur impact et leur durabilité à long terme.
<b>Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité</b>	-
<b>Établir un lien de cause à effet clair</b>	-
<b>Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés</b>	-
<b>Possibilité de reproduction et qui en sera responsable</b>	-
<b>Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT</b> (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	-
<b>Autres documents ou commentaires pertinents</b>	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)

SYMBOLE :108087-  
RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :  
Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE	TEXTE
<b>Bref résumé de la bonne pratique</b> (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	Le projet a associé des partenaires qui sont engagés et dont les priorités sont en harmonie avec les interventions de PROMEFI. Cela a facilité l'obtention des résultats et aide à la durabilité des acquis. Le projet a mis en place un réseau privé de formateurs de sociétés coopératives qui peut être utilisé pour faire le suivi des acquis à la fin du projet.
<b>Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité</b>	Mobiliser les moyens pour assurer la motivation des membres du réseau privé de formateurs
<b>Établir un lien de cause à effet clair</b>	-
<b>Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés</b>	-
<b>Possibilité de reproduction et qui en sera responsable</b>	Reproductible/OIT
<b>Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT</b> (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	-
<b>Autres documents ou commentaires pertinents</b>	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »



# Projet pour la Promotion de l'entrepreneuriat formel et innovant au Sénégal et en Gambie (PROMEFI)

SYMBOLE :108087-  
RAF/21/02/ITA

Nom de l'évaluateur :  
Fidele Eric Sessou

Date : 30 Septembre 2024

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE	TEXTE
<b>Bref résumé de la bonne pratique</b> (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	Dans le cadre du projet PROMEFI, un système de dialogue permanent a été mis en place, avec des réunions hebdomadaires entre le CNP et les différents spécialistes de l'OIT. Ce mécanisme a permis de fournir l'appui technique nécessaire à la mise en œuvre du projet, favorisant ainsi une collaboration étroite et une réponse rapide aux besoins identifiés.
<b>Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité</b>	-
<b>Établir un lien de cause à effet clair</b>	-
<b>Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés</b>	-
<b>Possibilité de reproduction et qui en sera responsable</b>	Reproductible/OIT
<b>Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT</b> (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	Résultats des programmes par pays
<b>Autres documents ou commentaires pertinents</b>	-

« Cette version française du document est une traduction de la version anglaise originale. L'Unité de programmation régionale du Bureau Régional pour l'Afrique (RPU/ROAF) de l'OIT a examiné la qualité de la traduction. Le présent document n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau d'évaluation (EVAL) de l'OIT pour assurer sa cohérence avec le document-cadre en anglais, qui est le document de référence. »